إستراتيچية الإدارة فى التعليم

(ملامح من الواقع المعاصر)

تأليف

دكتور عرفات عبدالعزيز سليمان

أستاذ نظم التعليم والتربية المقارنة والإدارة التربوية



مكتبة الأنجلو المصرية

١٦٥ ش محمد فريد - القاهرة

إسم الكتاب : إستراتيجية الإدارة في التعليم (ملامح من الواقع)

إسم الكاتب : د. عرفات عبد العزيز سليمان

الناشر : مكتبة الأنجلو المصرية

تنسيق وإخراج فني : ميجا ستر

طباعة : محمد عبد الكريم حسان

رقم الإيداع : 2001/10100

الترقيم الدولي : I-S-B-N 977-05-1850-6

بسم الله الرحمن الرحيم

« إن معي ربي سيهدين »



الإهداء

إلـــى

بنـــاة العقـــول

إلـــى

من يرعـــون أغلى الثمـــار

إلـــى

كل من يسهم في بناء البشر

تحـــية ، وتقـــديراً

المؤلـــف

مقدمة هذه الطبعة

هذه إحدى طبعات كتاب « استراتيجية الإدارة فى التعليم » والتى سبقتها عدة طبعات لم تحظ بكثير من الإضافات لكن طبعتنا هذه ، حاولت أن أضيف إلى ماسبقها مجموعة من الصفحات التى تتناول الجديد والمستحدث فى مجال إدارة التعليم وبخاصة بالنسبة لجمهورية مصرالعربية إلى جانب بعض الرؤى فى مستجدات العصر الحاضر وقد ودعنا القرن العشرين ومع اشراقات الألفية الثالثة من الميلاد المجيد وما تتسم به أيامنا فى عالمنا المعاصر من تقدم علمى أضفى على الحياة كثيراً من متطلبات المواكبة لإيقاع سريع تتسابق فيه المتغيرات وتهرول الشعوب للحاق بالجديد فى كل المجالات ولعل الإدارة – بمفهومها الشامل – هى الوعاء الذى يستوعب مايحدث فى المجتمعات بكافة قطاعاتها ومن بينها التعليم .

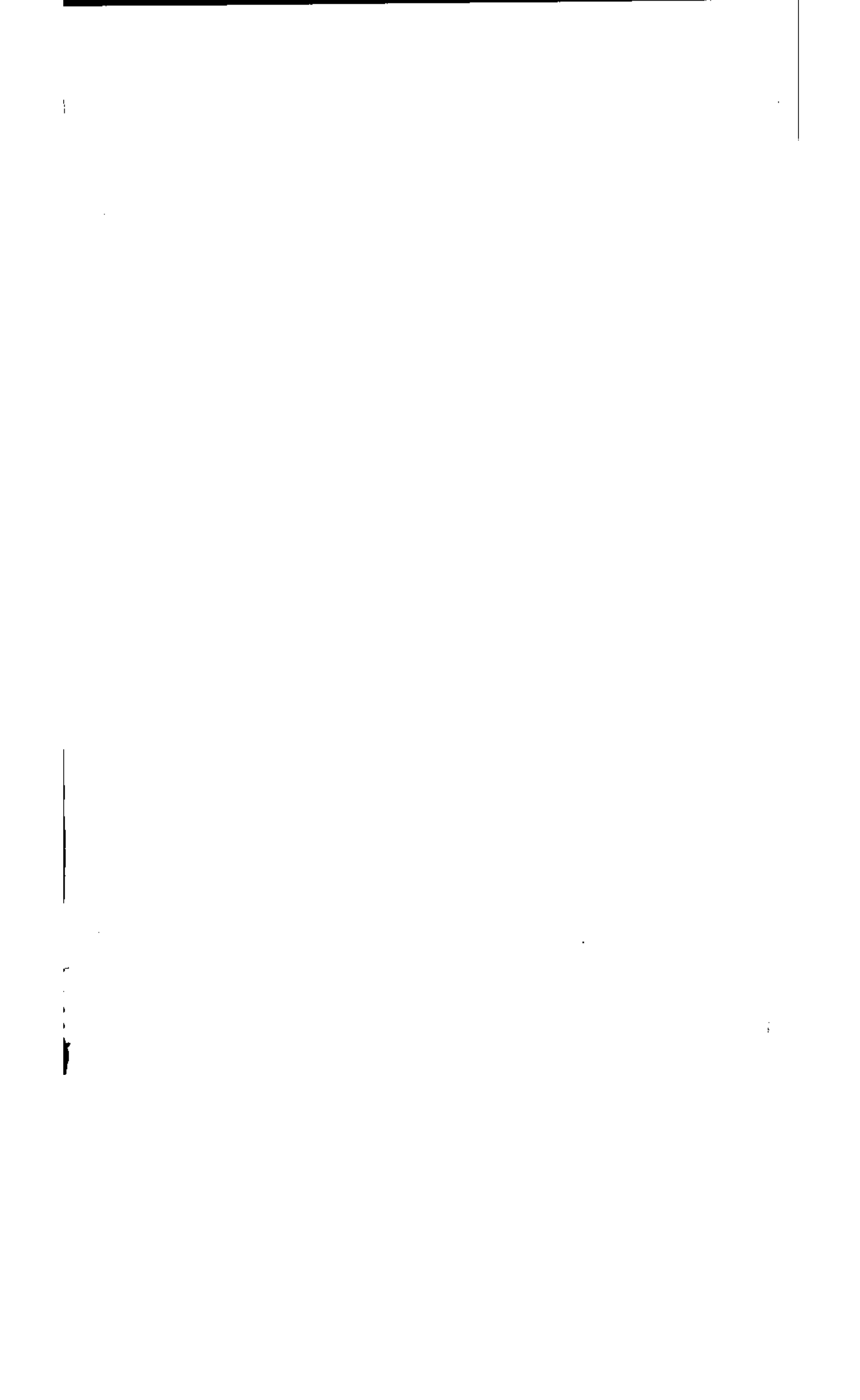
فالإدارة هى المرصد الذى يمكن من خلاله معرفة الواقع والتنبؤ الى حد كبير بمجريات المستقبل .

أرجو أن يجد المهتمون بأمور التعليم وشئونه فى صفحات هذا الكتاب مايعبر عن أهمية الإدارة بالنسبة للعملية التعليمية ويؤكد ضرورتها لمؤسسات هدفها الرئيسى، بناء البشر وخدمة المجتمع .

والله ولى التوفيق ،

أ . د. عرفات عبد العزيز سليمان

القاهرة فى يونية ٢٠٠١



تصدير لطبعة سابقة

لعل مجال التعليم – بصفة عامة – من أكثر المجالات التى حظيت بعناية العديد من الدارسين ، والباحثين ، والتى أثرت الفكر الإنسانى فى عالمنا المعاصر .

و ، إدارة التعليم ، تندرج ضمن هذا الإطار العام ، بل يعتبرها بعض المتخصصين ، أهم مكوناته ، وأبرز مظاهر حيويته .

ذلك ، أن استراتيجية الإدارة ، بمختلف جوانبها ، وزواياها ، وبما تشملة من دراسة موضوعية لفاعلية هذه الإدارة ، ومدى أهميتها للتعليم ، من واقع تنظيماتها، ومسئولياتها التى تضطلع بها ، على جانب كبير من الأهمية ، لاتقل فى واقعها ، عن التعليم نفسه ؛ ومحتواه ، وبنيته .

وإذا كانت الاستراتيجية ، فى المصطلحات العسكرية ، تعنى أهمية المواقع وحساسيتها ، سواء فى السلم ، أو فى الحرب .

فإنها ، تعنى بالنسبة للتعليم ؛ تصوراً كاملا لتنظيماته ، وإدارته والقوى الموجهة لها ، ثم بيان أهمية ذلك للعملية التعليمية التربوية ، من واقع مهمتها ، ووظيفتها ، وفى ضوء العوامل الثقافية ، المتداخلة ، والمؤثرة فى إحداث هذه الاستراتيجية .

وهذا الكتاب ، يقع فى أربعة أبواب ، تشتمل على ثمانية فصول ، اتبعناها بخاتمة موجزة ، وكانت إدارة التعليم ، هى محور الحديث ، وجوهره .

وقد حاولنا – كلما أمكن ومن خلال عرض تحليلى مقارن – إبراز النواحى التالية :

- أهمية الممارسة الإدارية لتنظيمات التعليم على اختلاف مستوياتها .
- الرؤية الدولية المعاصرة لتنظيمات التعليم ، وإداراتها ، إلى جانب المنظور المحلى (أو القومى) .
- الأوضاع الراهنة لإدارة التعليم فى دول الوطن العربى ، والنظرة المستقبلية لها .

وبعد ، فإنه ليسعدنى أن يكون لى شرف الإسهام بوضع لبنة متواضعة ، تضاف إلى بناء يتكامل يوماً بعد يوم ، ويعتبر أحد المظاهر الهامة ، والضرورية للتقدم الحضارى فى دنيا البشر ، ألا وهو التعليم .

أرجو أن أكون قد وفقت فيما قصدت إليه ،

وأن تحقق الغاية المرجوة منه ،

القاهرة فى يوليو ١٩٧٨

د . عرفات عبد العزيز سليمان

الباب الأول

ديناميكية إدارة التعليم

الفصل الأول : الإدارة (واقعها وطبيعتها)

الفصل الثانى : موجهات إدارة التعليم

ويتضمن هذا الباب بفصليه ، توضيحا عن طبيعة الإدارة ، وأهميتها بالنسبة للتعليم ، وكيف أن هذه الإدارة عملية حيوية ، لها مقوماتها ، ثم مؤثراتها التى تلعب دوراً كبيراً فى توجيه مسارها ، وفعاليتها .

الفصل الأول

الإدارة

(واقعها وطبيعتها)

الفصل الأول
الإدارة
(واقعها وطبيعتها)

الإنسان والإدارة

يمارس الإنسان – فى حياته – الإدارة بمفهومها العام منذ نعومة أظفاره وعلى مدى حياته ، ذلك أن ممارسة الإدارة بأبسط صورها كسلوك تلقائى فى الممارسات العادية أو اليومية من خلال قيام الفرد بأمور مأكله أو مشربه أو ملبسه أو مسكنه أو حركته فى عمله – أيا كان نوعه – أو دراسته أو تعامله مع الآخرين أو نظرته الى مستقبله أو تنظيمه لأوقاته وظروفه وكذلك فى إدارته أو تعامله مع جسمه بأعضائه والحفاظ عليه وتنميته لقدراته الفكرية والعقلية وتوظيف ميوله واستثمار استعداداته وهو مايمكن اعتباره إدارة الذات وهذه جميعها عمليات إدارية .

وإذا نظرنا إلى الإدارة على أنها عمليات أو خطوات متتالية ومتسقة الصلات من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ ومتابعة وتوجيه وتقويم.. فهذه جميعها يمارسها الإنسان العادى فى شئون دنياه بتلقائية دون افتعال أو حدود فاصلة بينها فكلها تمتزج وتنصهر ضمنياً ثم تبدو لنا فى صور سلوكيات تجسد أهدافه وتحقق غاياته ومايرمى إليه من أغراض ومقاصد ... وهذه هى طبيعة البشر فى حياتهم العادية .

وهنا ، يرى المتخصصون فى تصنيف الطبيعة البشرية انه يمكن أن تفسر سلوكيات الناس من خلال تحليل ممارساتهم تلك وبالتالى قامت الدراسات وأجريت البحوث والتجارب ووضعت النظريات .. ومن ثم تناول المهتمون بالادارة مختلف جوانبها ؛ فهناك المتخصصون فى الإدارة البحته بدقائقها وسماتها ونظرياتها وتجاربها ، وهناك المهتمون بالنواحى النفسية والسلوكية للإدارة ، وهناك المهتمون بالنواحى الاجتماعية وتطبيقاتها فى مجال الإدارة ثم هناك من يؤرخ للإدارة وتطورها وهناك – أيضا – المهتمون بالنواحى التعليمية والتربوية فى مجال الإدارة وأهميتها للتعليم ...

وهكذا ، نشط الجميع وانفقوا كثيراً من الوقت وبذلوا الجهد والفكر فى مجالات الإدارة وتخصصاتها ومراميها ومدى حاجة الإنسان اليها .

على أنه يمكن اعتبار الإدارة عملية فردية أحياناً وجماعية أحياناً أخرى ، فوظيفتها للفرد هى كيف يدير أمور حياته ووظيفتها للجماعة أو المجتمع هى كيف تتحقق أهداف الجماعة أو كيف يدار هذا المجتمع عن طريق تضافر جهود أفراده وتكامل أعمالهم لتحقيق أهدافه ؛ فإدارة المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات أو الدوائر الحكومية وغير الحكومية ، وظيفة الإدارة فيها وظيفة اجتماعية حيث تهدف إلى تحقيق أهداف أو أغراض أو غايات من أجل قطاع أو شريحة أو فئة من المجتمع أو من أجل المجتمع كله كما هو الحال بالنسبة للإدارة العامة فى مجتمعات العالم .

الإدارة وعصرنا الحاضر

يزخر عالمنا المعاصر بالكثير من المستجدات ويموج بفيض من الاكتشافات العلمية والمبتكرات الفكرية التى يقدمها العقل البشرى بسخاء متزايد ووفرة لم يحظ بها العالم من قبل .

والعملية الإدارية تفيد من هذا كله بأسلوب أو بآخر وهى لاتخلو من استخداماتها للتكنولوجيا المتطورة والمستحدثات العصرية من الأجهزة والأدوات وآليات العمل التى تعين العاملين فى مجال الإدارة على القيام بعملهم بنجاح أو على الأقل تسهم فى إتمام هذا العمل وتستثمر الوقت والجهد فى إنجازه .

ولعل مانلمسه – فى الكثير من دول العالم فى الوقت الحاضر – من تطوير عمليات الإدارة بها سواء فى مجال التعليم أو المجالات الأخرى مايؤكد ضرورة الإفادة مما أفرزه التقدم العلمى من جديد ومتنوع فى التقنيات الحديثة والمتتابعة فى عصر تفجرت فيه ينابيع المعرفة وتسابقت فيه الدول نحو المزيد من العلم وتطوير أساليب الحياة وتقليص الأنماط التقليدية والسعى نحو الابتكار والإبداع .

ولعل من بين الأسباب التى تجعل الحاجة ماسه للأخذ بالتكنولوجيا العصرية فى مجال الإدارة بالنسبة للتعليم ، أن التعليم – بمضمونه ومحتواه – يمثل الأمن القومى للشعوب وأنه الوسيلة ذات الفعالية القصوى فى نهضة الأمم ومن ثم ، فإن التكنولوجيا الإدارية فى التعليم تتوافق مع واقع العملية

التعليمية على النحو التالى :

- الإقبال الجماهيرى والمتواصل على التعليم فى بلدان العالم بصفة عامة ومايترتب على ذلك من كثرة الراغبين فيه وكثرة العاملين فى مجالاته .
- تدفق المعلومات وتزايد أرصدة المعرفة وتنوع مصادرها وتسابق الشعوب للحصول عليها رغبة فى معرفة الجديد .
- الإحساس بقصور النظم الإدارية التقليدية والمتوارثة - بأساليبها وممارساتها - عن متابعة التقدم العلمى المذهل والمتواصل .
- الإفادة من التطوير والتحديث فى أجهزة وآليات البحث العلمى بمشتملاته ودقائقة مما يساعد على الإنجاز ومواكبة الحياة ذات الإيقاع السريع .
- الحفاظ على المعلومات والبيانات الإدارية والفنية والتشخيصية لمختلف الشئون وصيانتها من التلف والضياع لمحتواها ومضامينها وغاياتها وذلك بما تمتاز به الأجهزة الحديثة من الجودة والاستمرارية لفترات طويلة بعيدة عن العبث أو الاندثار .
- التطلع إلى مستقبل اكثر إنتاجاً وأوفر وقتاً وأشد دقة فى اتخاذ القرارات والبت فى الأمور ممايسهم فى مجالات التنمية والتقدم لدى شعوب العالم .
- الإفادة مما أحرزته بعض الدول من التكنولوجيا الحديثة والثورة المعلوماتية وما استجد على الساحة الدولية من صور العولمة وأشكالها .
- التواصل الفكرى والعلمى وتبادل الخبرات بين دول العالم المعاصر والبعد عن التقوقع والانعزالية ، فالأسرة الإنسانية شجرة ممتدة الأصول ، متنوعة الفروع، وثمارها للجميع ، كل بقدر جهده وطاقته وامكاناته وظروف حياته .
- إن الأجهزة المستحدثة والمتطوره التى تستخدم فى مجال إدارة التعليم والعملية التعليمية بوجه عام تمكننا من الاطلاع على الجديد فى عالم اليوم وتزيل الحواجز بين الشعوب وتضيف إلى رصيد العلم ، الجديد والمبتكر ، سواء فى نظم التعليم أو إدارته أو محتواه وأساليبه بالإضافة إلى اشباع رغبة حب الاستطلاع فيما لدى الآخرين من ألوان المعرفة ودروب الفكر وطرائق التدريس ، وبالتالى العمل على شحذ الفكر وإبراز المواهب وإيجاد التنافس العلمى وتنشيط البحث عما هو جديد ومايستجد فى عصر قفزت فيه ثورة المعلومات إلى آفاق بعيدة .

- وإذا أضفنا إلى هذا كله ، أننا نعيش فى عصر تتصاعد فيه صيحات العولمة والتعولم والعالمية والكونية والسماوات المفتوحة والقنوات الفضائية والبث الفضائى المتعدد الى غير ذلك من المسميات والمستحدثات ... فإننا نجد أنفسنا مهيئين وقد نكون مضطرين إلى معايشة الواقع والمحيط بنا ومجاراة التسابق العلمى .
- ومهما يكن من أمر فى هذه الحياة الآتية أو المستقبلية ، فإن الإدارة هى التى تعمل على تفعيل تلك الأمور ومعطياتها وتضعها فى حالة من الإيجابية أو السلبية ومن المرونة أو التجمد أو الحذر وفقاً لظروف كل دولة وطبيعة المجتمع فيها .

طبيعة الإدارة

العلم والتعليم ، ضرورة من ضروريات الحياة للإنسان ، وعن طريقهما ، تتقدم البشرية ، وتنهض الأمم ، وتتفوق الشعوب وبالرغم مما قد يتوفر لدى الإنسان – وكذلك الشعوب – من فرص العلم والتعليم ، إلاّ أن عملية التعليم باعتبارها عملية تربوية ، ينبغى أن يتوفر المسار الصحيح لإتمامها ، والمضى فيها، ذلك ، أن من أهم مقومات هذا المسار ، معرفة الكيفية التى يتم بها ، وتلك هى ما اصطلح على تسميته بـ « إدارة التعليم » .

فالحياة التعليمية لكل شعب ، أو أمة ، تتضمن – إلى جانب نظم التعليم ، وأساليبه ، وبنيته – كيفية إدارته ، والأسس التى تقوم عليها هذه الإدارة ، حيث تعتبر الإدارة ، مرآة تعكس حياة المجتمع ، وما يتفاعل فيه من حركات فكرية واقتصادية ، وسياسية ، فضلا عن النواحى الجغرافية وغيرها من القوى الموجهة ، كما سيأتى الحديث عنها .

واذا ماأطلقنا « إدارة التعليم » على العملية التعليمية بصفة عامة ، فإننا عندما نتناول قنوات أو مصاب هذا التعليم ، حيث يتم إنضاج هذه العملية ، فنحن نتحدث حينئذ عن المدارس أو معاهد التعليم ، وهنا نطلق على الكيفية التى يتم بها التعليم فيها « الإدارة المدرسية » على أن كلا من « الإدارة التعليمية » و « الإدارة المدرسية » شقان متلازمان لعمل واحد ، لايمكن الفصل بينهما .

وفى حديثنا عن إدارة التعليم ، نجد الفرصة سانحة للحديث – بإيجاز – عن الإدارة – على وجه العموم – مما يوضح رؤيتنا لطبيعة هذا العمل . فالإدارة

عملية تدخل فى جميع الجهود الجماعية ، سواء كانت خاصة أو عامة ، مدنية أو عسكرية ، كبيرة الحجم أو صغيرة .

وهى العملية التى تستخدمها فى العمل ، سواء فى المدرسة ، أو المصنع ، أو فى المحل التجارى ، أو فى المصرف المالى ، أو فى المؤسسات المختلفة ، ويتم ذلك ، سواء بالنسبة للحكومات ، أو السلطات ، أو الهيئات المحلية ، أو المركزية (١).

والإدارة ، تختلف فى نوعيتها باختلاف طبيعة المجال أو الميدان ، أو الفرع الذى تتم فيه ، والذى يتأثر – غالباً – بعدة عوامل مترابطة ، منها ، نوع النظام الاجتماعى القائم ، ومنها درجة المعرفة العلمية والعملية ، ومنها سبل اتصال الناس بعضهم ببعض ، ثم مايفضله الناس ، وما يتعصبون له إلى غير ذلك من العوامل والعلاقات المتداخلة والمتشابكة .

والإدارة – إلى جانب ذلك – تتكيف وتتشكل تبعاً للاطار العام الذى يعيش فيه المجتمع ؛ بنظمه ، وقوانينه ، بل وتنظيماته ، ومدى التقدم الحضارى الذى يعايشه ؛ فالشعوب البدائية مثلا لديها نظام إدارى ، ولكنها لاتستطيع تحمل واجبات كثيرة معقدة كالتى تتحملها الشعوب المتحضرة ، أو التى قطعت شوطا فى مسيرة التقدم .

والحقيقة إن كل نشاط جماعى ، مهما كان بسيطاً ، يحتاج إلى إدارة .

ويمكن القول بهذا ، حتى فى أضيق الحدود ، وهو المنزل ، نعم حتى المنزل، يحتاج إلى إدارة ، وكذا المتجر الصغير ، والمزرعة الصغيرة ، تحتاج إلى من يديرها وينظم عملها .

فالإدارة ، تتميز بحتمية الانتشار فى كل أنواع المنظمات ، ونحن نكاد نعيش معيشتنا المدنية – على وجه التأكيد – ونحيا حياتنا ، كقائمين على الإدارة، أو كخاضعين للإدارة ، أو على الأقل كمنتفعين بها (٢) .

والإدارة ، ليست حديثة ، لكنها قديمة ، ظهرت منذ أن بدأ الإنسان ينتظم فى جماعات ؛ فوجود أشخاص ، أو هيئات مشرفة على هذه الجماعات ، تحكمها ، وتوجه مواردها ، ونشاط أفرادها ، هو نوع من الإدارة .

(١) د . علي عبد العليم محجوب – الإدارة العامة وتنمية المجتمع – سرس الليان ١٩٦٢ ص ١٨ .

(٢) تيد أوردواي – الإدارة ، هدفها وانجازها – ترجمة علي كامل بدران – عالم الكتب – القاهرة سنة ١٩٦٧ ص ٢٥ .

والتاريخ - قديمه وحديثه - بما تضمنته صفحاته من ثورات أو انقلابات حدثت في مجتمعات العالم ، يدلنا على أن تلك التغيرات الاجتماعية التى عاشتها شعوب الأرض ، ماهى فى كثير منها ، إلا إعادة النظر فى أساليب الإدارة بها ، وتشكيل طرز الحياة فيها ، فى إطار سمات معينه ، ومن ثم ، فهى عمليات إدارية، فالانقلاب الصناعى ، والتقدم التكنولوجى ، وما أعقبهما من تحسن فى مستوى المعيشة ، وخير لكثير من الناس فى العصر الحديث ، هذا التحسن والخير ، لايرجعان الى الانقلاب الصناعى ، والتقدم التكنولوجى فى حد ذاتهما ، وإنما هما ثمرة الإجراءات ، والتنظيمات الإدارية ، التى صحبت الثورة الصناعية والتقدم التكنولوجى ، فاختراع الآلات الحديثة ، وتطورها فى حد ذاته ، لم يجلب الخير للانسانية ، أو قسم منها ، إنما الذى جلب الخير ، هو كيفية إدارة هذه الآلات ، وتنظيم العمل أو الأعمال المتصلة بها ، وصياغة القواعد ، والقوانين المتعلقة بالعمال وأصحاب رؤوس الأموال ، وتنفيذها .. إلى غير ذلك .

ونحن نعلم ، من وقائع التاريخ ، أن الثورة الصناعية ، عندما قامت ، اقترنت بكثير من السوءات والارتباطات التى جعلتها فى بداية الأمر، نقمة على كثير من البشر ، وبدون ثورة أو تغييرات مقابلة فى الإدارة العامة ، والخاصة ، من حيث طبيعتها ، وأساليبها ، ماكان يمكن للثورة الصناعية ، أن تعود بمثل ماأتت به من الخير فعلا (١).

وبالرغم من أن الإدارة ، قديمة قدم المدنيات الأولى ، كما حدث فى العصور الفرعونية ، حيث يجمع الباحثون على تقدم المصريين القدماء فى الإدارة، ويدللون على ذلك بنجاح جيوشهم ، وسيطرتهم على بلاد أخرى،وكذلك بالنسبة لتنظيماتهم التعليمية فى مدارسهم ، نقول بالرغم من هذا ، إلا أن تقدم الإدارة ذاتها كان بطيئا ، إلى حد كبير على مدى العصور ، ولكنها فى العصور الحديثة ، بدأت تنمو ، وتمارس بوضوح ، حتى إذا أتى القرن العشرون ، أخذت طريقها إلى الوجود كأحد اهتمامات العاملين فى المجالات المختلفة ، ثم أخذت طريقها أيضا بين العلوم والفنون ، ومن ثم عقدت لها المؤتمرات المحلية والدولية وربما كان أول مؤتمر دولي عقد للإدارة ، ذلك المؤتمر الذى عقد فى « براغ » سنة ١٩٢٤ والذى تلاه العديد من المؤتمرات ؛ العامة ، والنوعية .

(١) د . محمد أحمد الغنام . مقالات في علم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية - مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية بيروت ١٩٢٥ ص ١٨ .

ولعل في عصرنا الحاضر ، وما نراه من اهتمام الإداريين في شتى مجالات العمل بالنسبة لتنظيم أعمالهم ، أو مايشرفون عليه من إدارات ، مايؤكد أهمية الإدارة لنجاح الأعمال ، لاسيما ، ونحن نعيش في عصر سريع التغير ، لم يسبق له مثيل في معدل سرعته وشموله ، وهذا التغير الشامل ، يقتضي – أكثر من أي عصر مضى – وجود إدارة أو إدارات تتسم بالسرعة والحسم ، وتيسر حدوث التغير فضلا عن توجيهه نحو الخير ، أي نحو فائدة أكبر قدر من المجموع ، إن لم يكن كل المجموع .

ولكن ، ليس معنى هذا ، أن تصاب الإدارة بجنون السرعة ، فتندفع عن غير وعي ، تغير ، وتبدل ، من أجل التغيير والتبديل لذاته .

فالإدارة الصالحة – إلى جانب كونها أداة تغير وتقدم –أداة محافظة واستقرار في المجتمع ؛ فهي إذ تساير التغير ، وتعمل من أجله ، ينبغي أن تهذبه وتنسقه ، وتهدىء من سرعة اندفاعه ، وتسرع من هدوء حركته ، وتحول دون تزعزعه ، وتبعد عنه ماعساه أن يضر به ، وتحل فيه ، من القديم أحسنه ، كل هذا، وفق الفلسفة والإطار المتجدد الذي تعمل له .

والإدارة – على هذه الصورة – ذات أهمية بالغة في هذه المرحلة الخطيرة من مراحل التطور الحضاري السريع ، الذي يعيشه المجتمع البشري في أيامنا هذه .

ولسنا نبالغ ، إذا قلنا ، إن مستقبل المدنية الحديثة ، وقف على قيام الإدارة بهذه المهمة المزدوجة ، الخطرة ، ألا وهي ، مساعدة التغير على الحدوث ، والعمل على توافق هذا التغير ، واستقراره في الاتجاه المرغوب فيه ، وإذا جاز لنا أن نطلق ذلك على نوعيات الدول في عالمنا المعاصر ، بصفة عامة ، فإننا نراه ضرورياً وبالدرجة الأولى بالنسبة للدول النامية ، وهي التي في حاجة إلى مزيد من التطور والتقدم في شتى مجالات الحياة ، رغبة في التخلص من مشكلات التخلف التي تعيش فيها ، على أساس أن الإدارة العامة ، هي إدارة مواجهة هذا التخلف ، الأمر الذي حدا بهذه الدول إلى الإفادة من العلوم الحديثة؛ كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والتربية ، والقانون، وغيرها مما يفيد العملية الإدارية ، ويعمل على نجاحها (١) .

---

(١) حسين عبد الله محضر – الجديد في الإدارة المدرسية – دار الشروق – جدة – ١٣٩٥ ١٩٧٥ ص ١٢ .

مفهـــــوم الإدارة

وفى ضوء ماسبق ، فنحن إذا أردنا تعريف الإدارة ، نجد أنها حظيت بكثير من التعاريف ، التى قال بها المشتغلون بعلم الإدارة .

– من هؤلاء ، من يرى ، أنهـا : الـترتيب والتنظيم الخـاص الذى يحـقق أهدافـاً معينة، كبرت هذه الأهداف ، أم صغرت .

فـهى بهـذا تعـتبـر ، أى نشـاط بشرى ، جمـاعى ، هادف ، يهـتم بتنظيم شـئون الجماعة، ويعمل على تطوير ، وتقديم ماتعمله هذه الجماعة ، تطوراً سريعاً نحو التقدم والازدهار ، وأن يكون ذلك النشاط فى ضوء تنسيق وتوجيه هادفين .

– ومنهم ، من يرى ، أنها : تنظيم معين لتسيير ، وتنفيذ أعمال مختلفة ، يقوم بها عدد من الأفراد ، لتحقيق هدف معين ، وبجهد أقل ، وفى وقت أسرع ، ونتيجة أفضل .

– ومنهم ، من يرى ، أن الإدارة فن يحذقه من تمرس عليه ، ويحتاج إلى موهبة، وابتكار ، وحسن تصرف فى تطبيق المعارف والمعلومات .

– وهناك ، من يرى ، أن الإدارة ، علم من العلوم ، له مـقـومـاته ، وأسـسـه ، وأصـوله، ونظرياته ، وله أن يتطور ، ويتـجـدد حـتى يتـلاءم مع ظروف المجتمعات ، ويعايش تقدمها .

ومن بين هؤلاء :

د . جـريفـيث- D. Griffiths هـالـبـين – Halpin ، وجـــزيل W.Getzel كولادارسى – A.Coladarci وغيرهم .

– كـذلك ، هناك ، من يرى ، أن الإدارة ، مـهنة لهـا من يعـملون فى مـيـادينهـا ويسلكون أنماطهـا ، ويخـضـعـون لضـوابطهـا ، وتقـاليـدها ، ومـتطلبـاتهـا ، وأخلاقياتها، فضلاً عن طبيعة الانتماء إليها(١) .

وعلى أية حـال ، فلكل فريق من هؤلاء ، آراؤه ، ومبرراته ، لما ينادى به ، وما يدعم بـه رأيه ، ومايهدف إليه ، مما يجعل الإدارة ، موضعاً للجدل والمناقشة

(1) Walds. The Study of Public Administration, Doubldáy and Co. New York, 1955, p.p. 1 - 12 .

من حيث مسمياتها ، وطبيعتها .

والرأى عندنا ، أن الإدارة ، مجال من مجالات الخدمة فى المجتمع ، يقوم به فرد ، أو مجموعة من الأفراد ، لديهم من المعرفة ، ولديهم من المواهب ، مايجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ، ودراية ، تكون فى أغلب الظروف ، مبنية على أسس ، وأصول .

ثم هى (الإدارة) تطبيق للمعلومات فى ضوء ظروف ، تحتاج إلى دراسة، وفكر ، كماأنها مجال اللابتكار ، وحسن التصرف .

تطور الفكر الإدارى

قبل الحديث عن تطور الفكر الادراى ، نعرض فيما يلى لبعض المفاهيم والمصطلحات الادارية .

مفاهيم ومصطلحات إدارية

هناك بعض المفاهيم ذات الصلة بالإدارة ، نرى أن نشير اليها قبل الحديث عن تاريخ الادارة وأسسها وممارستها ، وذلك على النحو التالى :

الإدارة :

الإدارة : عملية توجيه للطاقات البشرية والامكانيات المادية .

الإدارة : عملية سلوك موجه لصالح المنظمة أو المؤسسة .

الإدارة : عملية تكيف مع الواقع وفى الاطار العام للمنظمة أو المؤسسة .

الإدارة : عملية تجديد فى اساليب العمل من أجل مصلحة المنظمة أو المؤسسة :

الإدارة : وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة .

الإدارة بالأهداف : تعنى مدى تحقيق كل منصب أو تنظيم فى المنظمة أو المؤسسة للأهداف التى من أجلها وضع .

أى انه يمكن الجمع بين أهداف الهيكل التنظيمى كافراد ، والخدمات التى تؤديها اقسام المنظمة أو المؤسسة .

إدارة التنظيم : تعنى تنظيم عمليات الادارة وتحديد مسئولية كل منها واختصاصاتها بحيث تتكامل مع بعضها البعض .

وبعبارة أخرى؛ إدارة التنظيم ، هى الجهاز الإدارى المنوط به عملية التنظيم .

إدارة التنفيذ : تعنى تنفيذ ماتضمنته عمليات الادارة والالتزام بما رسم فى تنظيماتها وشملته مضامينها .

وبعبارة أخرى : ادارة التنفيذ ، هى الجهاز الادارى المنوط به عمليات التنفيذ .

ادارة الانجاز ؛ تعنى عمليات الادارة النشطة التى تدفع بالعمل الى الانجاز، مع تخطى العقبات وتجاوز الروتين .

وبعبارة آخرى ؛ ادارة الانجاز ، هى الجهاز الادارى المنوط به تحقيق الأهداف دون بطء .

ادارة التقويم ؛ تعنى معرفة ما حققته عمليات الادارة من أهداف ، والوقوف على مدى التقدم أو القصور فيها .

وبعبارة أخرى ؛ ادارة التقويم ، هى الجهاز المنوط به عملية التقويم .

الرئاسة ؛ هى الاشراف على اداء الاعمال وفق تعليمات محددة بطريقة رسمية ، وتقوم علاقة الرئيس بالجماعة التى يرأسها على أساس سلطة رسمية مقررة باعتبارها ناحية اشرافية تنفيذية .

الرئيس ؛ هو المسئول الذى يستمد سلطاته – غالبا – من خارج الجماعة عن طريق التشريعات والقوانين واللوائح(١) .

القيادة : هى الجمع بين القدرة على توجيه العمل فى المنظمة أو المؤسسة ، والقدرة على التجديد والتغيير من منطلق السلطة المكفولة بغرض تحقيق أهداف أكبر (٢) .

ويمكن القول ؛ ان كل قائد هواداری ، وليس بالضرورة ان يكون كل ادارى قائدا .

---

(١) د. صلاح الدين جوهر – ادارة المؤسسات التربوية (أسسها ومفاهيمها ط ١ جامعة عين شمس القاهرة ١٩٧٢ ص ٣٦ .

(٢) Lopham, J. : Lead ership and Admin is tratism by Griffiths, D. E. (ed) The 63rd yearbook of the N. S. S. E. Chicago, 1964, PP. 122-123.

القيادة : هى العملية التى يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة وأضحة لتحقيق أهداف محددة (١).

القيادة الادارية : هى القدرة على التأثير فى الناس – أفرادا وجماعات – لكى يتعاونوا فى سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه ، وتمثل قمة التنظيم الادارى .

بعبارة أخرى : هى القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك .

وظيفة القيادة الادارية : تتركز هذه الوظيفة فى عمليات : التخطيط والتنسيق وتحديد المسئوليات بين اعضاء التنظيم وبالتالى تحديد سلوكهم داخل المنظمة أو المؤسسة ثم إحداث الترابط بين جوانب العمل المختلفة ، مع الرقابة والمتابعة .

القائد : هو عضو فى الجماعة العاملة الذى يوجه نشاطها لتحقيق تماسكها وترابطها لتيسير أحسن شروط ممكنة لأحسن انتاج تحت احسن الشروط (٢) .

القائد الادارى : هو الذى يدفع العاملين معه الى العمل فى تعاون ومحبة ، وهو الذى يلتزم بمبادىء المساواة والحرية ، والقيادة الجماعية بالاضافة الى أعتباره قدوة لغيره فى العمل .

وهناك تعريف للقيادة : يقول به « اوردواى تيد » : (٣)

القيادة : « هى الجهد أو العمل للتأثير فى الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فى تحقيقه ، ويجدونه صالحا لهم ، وهم يرتبطون معا فى مجموعة متعاونة وبالتالى ، يتعين على القائد توفير شعور الاقتناع والثقة والاطمئنان لدى أتباعه » .

أما القائد المثالى : فيرى أن تتوفر فيه الصفات الآتية :

– التحمس للعمل – المهارة الفنية – الهدف – الذكاء – البت فى الأمور – الصداقة والمودة – الطاقة البدنية والعصبية . بينما يرى « برنارد » أن أهم السمات

---

(١) د . فؤاد الشيخ سالم وآخرون – المفاهيم الادارية الحديثة – شركة دار الشعب – عمان – الاردن ١٩٨٦ ص ١٣٩ .

(٢) د . أحمد زكي صالح – علم النفس في الإدارة والصناعة – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٧ ص ٢٤١ .

(٣) د . كلود جورج – تاريخ الفكر الاداري – مرجع سابق ص ٤١ .

المؤثرة واللازمة للقائد الجيد تتمثل فى – الشعور بالمسئولية – القدرة على الاقناع – المثابرة ، – الحيوية والقدرة الذهنية – القدرة على توفير الثقة المتبادلة .

ويجمع جمهور المتخصصين فى الادارة على أنه لممارسة القيادة بنجاح ، فانه ينبغي أن يتمتع القائد بالصفات الحميدة التى تتناسب مع طبيعة القيادة ، والتى من أبرزها :

– القيام بالواجب من واقع تحمل المسئولية وممارسة المهام الوظيفية .

– العمل فى الاطار العام لسياسة المنظمة أو المؤسسة مما يؤكد قيامه بعمله من منطلق شرعية السياسة التى تأخذ بها القيادة .

أنواع القادة : تتنوع القيادة تبعا لطبيعة القادة ، فهناك

القائد التاريخي ؛ وهو الذى تثبت مهارته فى القيادة بحيث يصبح مضرب المثل ، وتتناوله الأحداث كمثال رائد فى حسن القيادة .

القائد المصيرى ؛ وهو الذى يتحمل مسئولية القيادة بأعبائها ويدأب على الوفاء بمتطلباتها .

القائد الوقتى ؛ وهوالذى يقوم بدور القيادة لفترة زمنية محددة

القائد بالصدفة ؛ وهو الذى تسهم الظروف فى ايجاده مع مصادفة فى موقفه وموقعه، وتلعب الصدفة دورا فى نجاح قيادته .

القائد الذى يرفض المسئولية ؛ وهو الذى لاتمكنه قدراته من تحمل مسئولية القيادة ، ويخشى تبعات عمله ، ويتهرب من المسئولية .

وباستعراضنا للمفاهيم السابقة ، يتضح لنا أن هناك بعض التشابه فى طبيعة عمل كل من ؛ المدير والرئيس والقائد ، إلاّ أنه يمكن تحديد اختصاصاتهم على النحو التالى :

المدير : هو الشخص الذى يقوم على تنفيذ متطلبات العمل بمايتوفر لديه من الظروف المناسبة والامكانيات البشرية والمادية اللازمة لنجاح العمل .

الرئيس : هو الشخص الذى يختص بالاشراف على اداء العمل وفقا للتعليمات الموضوعة ، مع التدخل لحل المشكلات التى تظهر فى حدود اختصاصه.

القائد : هو الشخص الذى يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير فى سلوك الآخرين بالطريقة التى تمكنه من الحصول على طاعتهم له .

قائد الجماعة : « هو الفرد الذى يدرك نشاط كل فرد وما يؤديه من عمل ، ولديه من الامكانيات الشخصية كبعد النظر والامكانيات الوظيفية كالاطلاع على الأهداف البعيدة للمؤسسة مما ييسر له عملية التخطيط لأى عمل للمستقبل ، وهو لا يقتصر فى عمله على مجرد الاشتراك فى تقسيم العمل وتوزيعه بل يجب أن ينسق بين مختلف اساليب النشاط فى مجموعته حتى يخرج الانتاج اشبه بالنغم الموسيقى المنسجم ، لأنه بدون عملية التخطيط يكون العمل دون هدف واضح ، وبدون عملية التنسيق يكون العمل أشبه بنغم موسيقى ملىء بعلامات النشاز غير المنسجم »(١) .

السلطة : هى الحق فى اصدار الأوامر ، والقدرة على فرض الطاعة .

السلطة : هى الحق فى اصدار الأوامر ، والقوة فى اجبار الآخرين على تنفيذها (٢) .

السلطة : هى الحق فى اتخاذ القرارات التى تحكم تصرفات الآخرين .

السلطة : هى من أساسيات عمل المدير ، وامتلاكها هو احد المقومات المهمة التى تمكنه من ممارسة مسؤلياته .

كما أن السلطة ، هى التى تعطى للتنظيم الادارى شكله الرسمى وللقائمين عليه القوة التى تمكنه من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة ، ولذا فان السلطة تمثل القوة الرئيسية للمنظمة .

على أنه ينبغى أن لاتستعمل هذه السلطة أو القوة استغلالا سيئا كأن يصدر المدير أو من يتولى رئاسة المنظمة ما يحلو له أو مايروق فى نظره من الأوامر والنواهى ، ولكن يجب أن يلتزم بما يوضع للمنظمة من لوائح وتشريعات وتعليمات تنظم العمل وتحدد مسئولياته وتبين اختصاصات القائمين عليه وواجبات العاملين معهم .

وقد أثبتت التجارب أن القيادة التسلطية أو الادارة التسلطية الصارمة ، لا تخلق إلاّ نوعاً من السلوك المعتل فى المنظمة ، يتمثل فى التحايل والنفاق وعدم

(١) د . أحمد زكي صالح – علم النفس في الأدارة والصناعة – مرجع سابق ص ٢٤٢ .

(٢) Henri Fayol - Generel and Industrial Management, London, 1949. P. 44.

الولاء ، بل قد تؤدى أحيانا الى الاستهتار واللامبالاة والتخريب .

المفاهيم السابقة والعنصر البشري :

مهما يكن من أمر هذه المفاهيم ومسمياتها ووظائفها ، فان العنصر البشرى له الأهمية القصوى فى نجاح مهامها ، ذلك أن الانسان بكيانه وقدراته ومواهبه وتحمله للمسئولية ، سواء كان مديرا أو رئيسا لعمل أو قائدا لمجموعة عاملة وسواء كان تابعا أو مرءوسا فإن فعاليته فى تحقيق أهداف المنظمة من ضروريات وجودها .

هذا ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فان عصرنا الحاضر يتسم بالتقدم العلمى والتكنولوجى والتقنية الحديثة التى تسهم بدور كبير وفعال فى تيسير عمليات الادارة من حيث التنظيم أ و التنسيق أو وسائل الاتصال وتنوعها وغير ذلك مما تستعين به الادارة فى انجازاتها ، وبالرغم مما يحمله هذا العصر من مستجدات ، فانه ينبغى أن نضع فى اعتبارنا أهمية العنصر البشرى فى عمليات الادارة على اختلاف أنواعها ، ويخطىء من يظن أن دوره هامشى ، وأن جهد الانسان يتقلص أمام قفزات التكنولوجيا العصرية ووثباتها المتتالية ، على أن هذا ، لا يعنى التقليل من شأنها أو الاعراض عن الأخذ بها ، ولكنه الانسان مصدر الطاقة ، وموجه التكنولوجيا ، ولذا فان إعداد الانسان لتقبل مستحدثات العصر وممارساتها ، وتطويرها المستمر ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية .

الادارة والعلوم المختلفة :

للادارة صلة وثيقة بمختلف العلوم ، الانسانية منها والبحتة .

(١) الادارة والعلوم الانسانية :

الادارة وثيقة بالعلوم الانسانية كعلم النفس والتربية والتاريخ وعلم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وغيره من العلوم .

ذلك أننا عندما نتعرض لدراسة تتناول جانبا من جوانب الحياة البشرية ، علينا أن نقف على الناحية الادارية فيها بمعنى أن عمليات الادارة عمليات سلوكية تنظيمية ، ومن ثم علينا أن نقيم هذه السلوكيات فى ضوء ما لدى الفرد من ادراك للتنظيم وحرص على تحقيق الأهداف ، فمعرفة الانسان لذاته ، وإدراكه لظروفه ثم سلوكه فى ضوء ذلك ... هى نوع من الادارة .

وعمليات التربية واكتساب الفرد للمهارات والمرور بالخبرات المختلفة .. نوع من الادارة الذاتية .

وتفسيرات احداث التاريخ ، وتحليل شئون السياسة ، ودراسة الظواهر الاجتماعية ومناقشة أوضاع الاقتصاد .. كل ذلك فى واقعة تفسير وتحليل لعمليات تنظيمية وادارية تمت ، سواء كانت من المنظور الفردى أو المنظور الجماعى .

(ب) الادارة والعلوم البحتة :

لا تقل صلة الادارة بالعلوم البحتة عن صلتها بالعلوم الانسانية : ذلك ان استخدامنا لهذه العلوم (مثل : الكيمياء والفيزياء والرياضيات وعلوم الطب والهندسة وغيرها) لا يقف عند الفائدة المجردة لها فحسب كما يبدو ، ولكنها فى واقع الأمر عمليات ادارية منظمة – كبيرة كانت أم صغيرة – تقف وراء ماتحققه تلك العلوم من نجاح فى مجالاتها المختلفة ، باعتبارها توجيهاً لطاقات الانسان وقدراته . وتخطيطاً للافادة من جهوده وتنظيماً لخبراته ومواهبه .. وهذه كلها عمليات ادارية .

ولعل هذا ، ينطبق – ايضا – على مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والانتاج ، بل أن ما قدمه العلم الحديث لعالمنا المعاصر من مستجدات ، وما استحدثه من متغيرات – ومن بينها غزو الفضاء – يعتمد فى حقيقته على جانب غير قليل من العمليات الادارية المنظمة والدقيقة

الادارة وتنمية المجتمع :

تعتبر الادارة من المتطلبات الهامة والفعالة لتنمية المجتمع ، ذلك أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، تعتمد على مدى ما يتحقق للمجتمع من تخطيط سليم وتنظيم رشيد لما لديه من امكانيات بشرية ومادية ثم استغلال جيد للطاقات البشرية فى ضوء نظرة مستقبلية باعتبار أن التخطيط نشاط بشرى يتعلق بالمستقبل ومايحمله من توقع وتنبؤ ، وأن التنظيم هو البناء الذى يقدم العمل الادارى من خلاله ، وهو الاطار الذى تتم فيه ممارسة الادارة ، ومن خلال عمليات الادارة ، تنفذ خطط التنمية فى مجتمعات العالم المعاصر .

هذا ، الى جانب إعداد الكوادر البشرية وتنظيماتها المتنوعة ، ومتابعة ما تقدمه من أعمال واختصاصات .. كل ذلك من مقومات التنمية فى المجتمع .

وتلعب الادارة – بقطاعاتها المختلفة – دورا كبيرا فى تحقيق ذلك .

تطور الفكر الاداري :

كيف تطور الفكر الادارى حتى وصل الى ما هو عليه فى القرن العشرين؟؟

لقد بدأ الفكر الادارى – منذ العصور القديمة – طبقا لحاجات المجتمع عبر عصورها المختلفة ، وكان لكل مجتمع سماته المميزة ، وخصائصه التى تملى على المسئولين فيه كيفية مسارهم فى شئون حياتهم ، سواء فى نظم حكمهم واقامة دولهم ، أو فى قطاعات الحياة وشرائح المجتمع بها ، بصفة عامة .

وفى السطور التالية ، نعرض لمحات خاطفة عن طبيعة الادارة فى بعض المجتمعات القديمة التى أدركت أهمية الادارة فى حياتها ، بل وبلغت فيها مكانة مرموقة غبطتها عليها بقية المجتمعات التى عاشت فى زمانها :

- المجتمع المصرى القديم (الفرعونى) :

ذلك أن حياة المصريين القدماء قد امتدت – قبل الميلاد – الى أكثر من أربعين قرنا من الزمان ، وكانت الادارة فيها رمزا للحياة المنظمة ، المتكيفة مع أوضاع المجتمع وتنظيماته ؛ فقد عرف الفراعنة نظم الحكم ، والقيادة والتدرج فيها، وعرفوا الحكومة المركزية واختصاصاتها ، وعرفوا الحكومات المحلية ؛ الإقليمية منها والفرعية ، كما عرفوا التدريب على اختلاف مستوياته وأنماطه الوظيفية ، وأعدوا له البرامج المناسبة ؛ النظرية منها والعملية ، وأسندوا ذلك الى متخصصين وفنيين فضلاً عن إدراكهم لأهمية التنظيم والتنسيق فى الأجهزة الحكومية ، كذلك ، عرف قدماء المصريين حوافز العمل ، وتقدير العاملين ، والمكافآت التشجيعية ...الخ[1] .

- المجتمع الاغريقى (اليونانى القديم) :

من المعروف ، أن المجتمع اليونانى القديم ، كان مقسما الى مجموعة من المدن المستقلة ، والتى تمثل كل منها دولة قائمة بذاتها ؛ لها نظامها الادارى وطرائقها فى الحياة ، مما جعل الحياة فيها تتسم بالبساطة وقلة التعقيد على مدى نحو ثلاثين قرنا قبل الميلاد .

---

(1) E. N. Gladden : A History of Public Administration. (Frank Cass-London), 1972, PP. 53-65.

و لقد انعكست هذه البساطة على أساليب الادارة التى كانت تسود المدن الاغريقية حينذاك ؛ فكان الموظفون المختارون لتولى الأعمال المختلفة ، يمارسون وظائفهم دون إعداد أو تدريب سابق ، ويظلون بها لفترة قصيرة ثم يختار غيرهم وهكذا .

وكان الاغريق يرون فى ذلك تطبيقا لمبدأ الديموقراطية فى ادارة المجتمع،بالاضافة الى أنهم كانوا يختارون قيادات منهم عن طريق انتخاب مواطنين يقرهم الشعب : وتشيرمصادر التاريخ الى أن (الاغريق) لم يأخذوا بالتدرج الرئاسى وتسلسل القيادة فى ادارة مجتمعهم ؛ ذلك إنهم كانوا يعينون لكل مرفق من مرافق المجتمع هيئة منفصلة (أو خاصة) عن بقية المرافق ، تبلغ فى عددها نحو عشرة أفراد ، دون النظر الى ما قد يكون لديهم من مؤهلات أو تخصصات ، وتستمر هذه الهيئة فى عملها لمدة عام واحد ثم تعين غيرها وهكذا (١) .

وبالرغم من هذا التغيير أو التبديل فى هذه الهيئات ، الا أن الاغريق كانوا يمارسون الرقابة الادارية عليها حيث كانوا يتحرون عن سلوك الموظف فى عمله، حتى اذا ما أدين ، قدم الى المحاكمة لينال جزاءه أو عقوبته .

- المجتمع الصينى (القديم)

ذلك أن الصينيين القدامى لهم قدم راسخة فى عالم الادارة ، امتدت بهم الى ما يقرب من أثنين وعشرين قرنا قبل الميلاد . كما تشير الى هذا المصادر التاريخية ، وقد وضح ذلك فى تنظيمهم لحياتهم السياسية والعامة على اختلاف مجالاتها ، فقد عرفوا توزيع الاختصاصات فى العمل ، ومدى ملاءمة الشخص المناسب للعمل الذى يتفق مع قدراته وكفاءته ، وأدركوا أهمية الدراسة التى يتلقاها الفرد وأثرها فى توجيه العمل ؛ فالدراسات الأدبية لها قيمتها فى تفهم النواحى الاجتماعية ، والدراسات الفنية لها جدواها فى الممارسة والتدريب ، فهم يفرقون بين التخصصات ونوعيات الدراسة كذلك ، عرف الصينيون التدرج فى الوظائف وهذا يتم عن طريق جدارة الموظف وصلاحيته واجتيازه لأنواع خاصة من الاختبارات والتى يتم بمقتضى نتائجها ترقيته واستمراره فى العمل وقبل ذلك عند التحاقه بالعمل .

---

(١) أنظر : حسن جلال العروسي - تطور الفكر السياسي - الكتاب الأول - الطبعة الثانية (مترجم) دار المعارف - القاهرة ١٩٥٤ ص ١٤ .

كما عرف الصينيون القدماء الرقابة الادارية والتفتيش الادارى وتحروا فيمن يقوم به الكفاءة والنزاهة والشجاعة الأدبية (١) .

- المجتمع الرومانى :

تنوعت أساليب الحكم فى المجتمع الرومانى - كما هو معلوم - بين النظام الجمهورى والنظام الإمبراطورى على مدى عدة قرون قبل الميلاد ، وكان لذلك أثره على طبيعة الادارة فى المجتمع ، فكان التسلسل الوظيفى ، وترتب على ذلك ، تفاوت فى مرتبات الموظفين ، كما عرف - بالتدرج وعلى مدى العصور الرومانية - الفصل بين الوظائف المدنية والوظائف العسكرية ، وعرف الاختيار للوظيفة بموجب تقرير من رئيس الادارة أو المسئول عن العمل .

كذلك ، عرف نظام التدريب أو التأهيل لممارسة العمل ، كما وجدت الرقابة الادارية بالاضافة الى نظام الادارة المحلية الذى كان يطبق على الاقاليم الرومانية (٢) .

وتؤكد المصادر الأصيلة ان نظم الادارة الرومانية تأثرت - الى حد كبير - بما كان يسود فى مصر الفرعونية من الأساليب الادارية ، بالاضافة الى استقدام كثير من الموظفين المصريين للاستعانة بهم فى تنظيم شئون الادارة إبان بعض العصور الرومانية .

وبعد ، فقد كانت هذه لمحات سريعة عن اتجاهات الفكر الادارى ، ومظاهر الأخذ بعمليات الادارة فى المجتمعات القديمة .

والواقع ، ان تفسيرنا لما كان يحدث فى تلك المجتمعات ؛ سواء من حيث نظم الحكم ، أو من حيث تنظيمات المجتمع ، وقطاعات العمل فيه ، نقول ان تفسيرنا هذا ، هو تحليل لواقع هذه المجتمعات فى اطار ادارى ومن منظور الفكر الادارى ، ذلك الفكر الذى يرى أن الحركة فى المجتمعات ، هى تعبير لممارسات إدارية ، وتجسيد واقعى للفلسفات الكامنة وراء اتجاهاتها فى الحياة .

---

(1) Albert Lepawsky. Administration : " The art sciencc" (Alfred, A. Knoph- New York), 1949, PP. 81-82 .

(٢) جيمل يواقيم الذهبي وفاروق فريد - حضارة روما (مترجم) دار نهضة مصر للطبع والنشر - القاهرة ١٩٦٤ (سلسلة الألف كتاب رقم ٥٢٩ ص ٦٠٥ .

على أن التاريخ لم يحتفظ لنا بكثير من تنظيمات الادارة واساليبها عبر العصور المختلفة ولكنه وعى لنا فى جعبته العديد من الكتابات والاشارات والتصاوير والرسوم والآثار التى يمكننا تفسيرها بما نعيشه فى دنيانا المعاصرة وأيامنا الحالية ، مع الفارق الكبير بين مانعيش فيه وما كان يعيشه القدامى السابقون.

حقيقة ، ان الأجيال البشرية حلقات متصلة ومتواصلة ، وقد يكون بين هذه الأجيال من القواسم المشتركة مايربط بينها بخيوط دقيقة أو نقاط متقابلة أو اصداء بعيدة نرى لمساتها ونحس رجعها وان تباينت الوانها وتعددت ضروبها .

ونود ان نلفت نظر القارىء الى أن الهدف من هذا العرض الموجز ، هو ذكر امثلة من تاريخ الشعوب كتأصيل لطبيعة الادارة فى الماضى .

ولندع مجال التسلسل أو التدرج التاريخى لمن يريد تتبع تطورها على مدى الزمن .

والأن ، ليسمح لنا القارىء الكريم بالعبور بالفكر الادارى من العصور القديمة الى حقبة أخرى من تاريخ البشرية ، نبدأها بفترة العصور الوسطى الأوربية والمتزامنة مع العصور الاسلامية الأولى ثم نتابع تطورها الى العصر الحديث ووقتنا الحاضر ومن ثم نربط حديثنا عن الادارة العامة بالحديث عن الادارة التعليمية وهو المجال الذى يعنينا – بالدرجة الأولى – من خلال تقديمنا لهذا الكتاب .

– مرحلة اليقظة الاسلامية وركود الفكر الأوربى :

ونعنى بهذه المرحلة ، العصور الوسطى الأوربية اى الفترة الواقعة بين القرن السادس الميلادى والقرن الخامس عشر الميلادى ، اى بعد انهيار الامبراطورية الرومانية وسيادة عصر الاقطاع حيث انقسمت أوربا الى اقطاعيات، لكل منها أمير أو حاكم ، له من السلطات مايمكنه من حرية التصرف فى اقطاعيته التى يمتلكها ، وفيمن يعيشون بها من بشر ، الأمر الذى جعل نظم المجتمعات وادارتها مركزة فى أيدى هؤلاء الحكام ؛ فلم تعرف حينئذ سمات للادارة ، اللهم الا سمة واحدة وهى الاستبداد ، وما تتضمنه هذه السمة من ديكتاتورية واذلال واضطهاد واحتكار ، وتسخير للسواد الأعظم من سكان المقاطعات فى خدمة جماعة من المتسلطين المستبدين ، سواء كانوا من الملوك والأباطرة أو من الباباوات ورجال الدين ، هؤلاء الذين افسدوا الحياة الدينية ،

وزيفوا مفاهيم الدين ، وسعوا الى الثراء ، منافسين فى ذلك الحكام ، ومن ثم ، اتسمت تلك العصور بالظلمة الفكرية والفساد الدينى والانحطاط الخلقى .

وعلى نقيض ذلك ، كانت الحياة فى المجتمعات الإسلامية - فى نفس الفترة - مشرقة بنور الاسلام ، وما جاء به من قيم وتعاليم ومبادىء غيرت من مفاهيم الناس فى البقاع والأمصار التى اعتنقت الدين الحنيف ؛ فنظمت حياتهم ، ووضحت لسلوكياتهم النظم والحدود ، كما هذبت الطباع ، ووجهت الميول والنزعات ، فكان لذلك اثره فى ادارتهم للمجتمع بقطاعاته المختلفة ، كما ساعدهم على اثراء فكرهم ، وتنمية قدراتهم ، وصقل مواهبهم على حسن التنظيم والادارة ، اتصالهم بغيرهم من الدول الأخرى كالهند والفرس واليونان والافادة مما لدى شعوبها من خبرة ودراية فى هذا المضمار وتطويعها بما يتلاءم وجوهر الاسلام وطبيعته ، وقد تم ذلك عن طريق الجوار أو الفتوح الاسلامية أو الأسفار ، وقد كان للمسلمين - فى عصورهم الأولى - دواوين متعددة ومتنوعة ، مارسوا فيها أنواع الادارة بعد أن قاموا بتنظيمها وترتيبها ، وطبقوا فيها مادعاهم اليه الاسلام من مبادىء قويمة ، وأخلاقيات سامية ، ميزت ادارتهم بكثير من المزايا والسمات التى جعلت الادارة الاسلامية مثالا يحتذى - فيما بعد - أوضحت كتب التاريخ ذلك .

- **مرحلة صحوة الفكر الادارى الأوربى:**

بعد انقضاء قرون الاقطاع ، وانتهاء عهود تحكم النبلاء والأمراء فى إقطاعياتهم وما صحب ذلك ، من جمود فكرى وتخلف اجتماعى .. بدأت عهود اليقظة ببداية عصر النهضة الأوربية وما تلاه من سنوات خطت بالفكر الأوربى وكذلك بالفكر الادارى خطوات ايجابية انتشلته من وهدة التردى خلال قرون طويلة . وكانت ارهاصات الصحوة الادارية فى أوربا - ابان القرن السادس عشر الميلادى - بصدور تشريعات جديدة تحدد سلطة الأمراء على الاقطاعيات ، وتحرر عبيد الأرض من نفوذ سادتهم .

وتعتبر هذه الصحوة كرد فعل لما عانته المجتمعات الأوربية من ظلم الحكام واضطهاد المحكومين ومحاولة لتنظيم الصلة بين العمال وأصحاب العمل والاهتمام بترشيد القوى البشرية ، الى جانب الاهتمام بالموارد المالية والاقتصادية . وقد ظهر - فى أوربا - فى تلك الحقبة من الزمن ، مفكرون عبروا عن آرائهم فى إصلاح المجتمع ووسائل هذا الاصلاح ، من أمثال :

- نيقولا ميكافيللى ، الذى ولد بمدينة فلورنسا سنة ١٤٦٩ م وضمن كتابه

«الأمير» معظم أرائه فى إصلاح المجتمع الأوربى .

– توماس مور ، الذى ولد فى لندن سنة ١٤٧٨ م وضمن كتابه « اليوتوبيا » آراءه فى اصلاح المجتمع الأوربى أيضا .

وكانت تلك ، هى بداية يقظة الفكر الادارى فى أوربا .

– مرحلة تنشيط الفكر الادارى الأوربى :

بعد أن خطى الفكر الادارى الأوربى خطواته الأولى فى القرن السادس عشر الميلادى ، كانت هناك خطوات تالية اكثر فعالية من سابقتها ، وذلك بقيام المؤسسات الصناعية والتجارية وماتشمله من حركة وعمالة واتصال وتنظيم ، وما يترتب على ذلك من اقتصاديات فى المجتمع الأوربى ، وذلك بعد اكتشاف البخار وما تبعه من تطور فى الصناعة ، هنا ، بدأ الفكر الادارى الأوربى يبحث فى الأوضاع الجديدة للمجتمع الأوربى ، ومايسوده من تعامل وعلاقات ، يسانده فى ذلك ، تطور نظام الانتاج ونضج الفكر الاقتصادى ، بالاضافة الى قيام المدن الكبرى والدول الأوربية الحديثة ، وظهور تنظيمات ادارية جديدة تأخذ بها هذه الدول وتلك المدن فى تصفية نظام الاقطاع ، الذى كان سائدا من قبل ، ثم ما تبع ذلك من تخطيط لانشاء المصانع واستخدام الآلات ، وتنظيم العمل والاشراف عليه وتوجيه العمال ومواجهة مشكلات الانتاج ، الى جانب وجود فريق من رواد الفكر الاقتصادى الأوربى مثل « أدم سميث » وغيره وبعض رجال الأعمال المهتمين بشئون الافراد والتنسيق فى العمل مثل « ريتشارد أركريت » وغيره .

ويمكننا القول بأن هذه المرحلة ، قد بدأت خلال القرن الثامن عشر الميلادى حيث قامت الثورة الصناعية فى بريطانيا والتى غيرت من مظاهر الحياة فى أوربا ثم قيام الثورة الفرنسية ومناداتها بالحرية ، ذلك المبدأ الذى انعكس أثره على الفكر الاقتصادى ودعوته الى حرية العمل ، ثم ما تلى ذلك من تغيير وتطور.

– مرحلة العلمية الادارية أو تأصيل الادارة كعلم :

بعد أن نشطت الحركة الصناعية والتجارية ، يدفعها رجال الاقتصاد والفكر الاقتصادى ، والمهتمين بادارة المنشآت الصناعية والمؤسسات التجارية فى أوربا ، ثم ماتبع ذلك من نمو وتعدد واتساع فى حجم مشروعات العمل ، وما ينتج عنها من مشكلات فى ادارتها ، هنالك ، بدأت مرحلة جديدة من الاهتمام بالادارة كعلم

أو بعبارة أخرى ، تأصيل لعلم الادارة ، منذ النصف الأخير من القرن التاسع عشر الميلادى .

ذلك ، أن العمل فى تلك المنشآت والمؤسسات لايقتصر على عملية الانتاج فحسب ، ولكنه يمتد فيشمل امورا أخرى كتنظيم العمل وأساليبه ، وما قد ينتج من مشكلات فى العمل ، ونوعيات العاملين وقدراتهم ، والأساليب التى يمكن أن تستخدم كحوافز للانتاج .

هذا ، بالاضافة الى الاهتمام بأثر الآلات المستخدمة والخامات المصنعة ، الى غير ذلك من الأمور التى تؤثر فى انتاجية الفرد ومصدر الثروة فى المجتمع ، مما جعل المهتمين بالفكر الادارى يسعون الى تأصيل الادارة كعلم قائم بذاته ، فضلا عن ممارساتها فى حياة المجتمعات ، وذلك بعد أن اتخذت كل من « ادارة الأعمال طريقها كعلم منفصل عن علم الاقتصاد ، واتخذت الادارة العامة سبيلها منفصلة عن علم السياسة ، الأمر الذى مهد - بعد ذلك - لظهور مدارس الفكر الادارى واتجاهاتها وقد كان فى مقدمة المهتمين بهذا ، كل من :

- « روبرت اوين » (اسكتلندى) ١٧٧١ م " Roberl Owen "

من رجال الأعمال ، تولى ادارة بعض مصانع النسيج ، واهتم كثيرا بأمور العمال ودعى الى ضرورة توفير الرعاية الاجتماعية لهم باعتبارهم « الات حية » كما جاء فى تعبيره عنهم ، ومن أرائه « أن تكون شئون الأفراد العاملين هدف الادارة وليست مجرد وظيفة ثانوية لها[1] .

- « تشارلز بابدج » (انجليزى) ١٧٩٢ م - "Charles Babbage "

كان أستاذا للرياضيات بجامعة كمبردج ، واليه ينسب اختراع ألة حاسبة مهدت للحاسبات الالكترونية الحالية .

اهتم بتنظيم العمل وتنسيق الجهود البشرية من اجل تحقيق اهدافه ، ويعتبر فى مقدمة المهتمين بالادارة العلمية والتنظيم العلمى للعمل . ومن أشهر كتبه « كتاب : « اقتصاد الآلة والصناعات » .

" Economy of Machinary & Manufactures "

- « هنرى متكاف » (أمريكى) ١٨٤٧ م " Henry Metcalfe"

---

(١) كارل هيل - الموسوعة الإدارية - نيويورك ١٩٦٢ ص ٦٤٢ (مترجم)

عمل ضابطاً بالجيش الأمريكى ثم مديرا لبعض المصانع الحربية ومستودعات الأسلحة ، قام بدراسات فى تكاليف العمل ورقابته ، ومن اشهر كتبه « تكلفه الصناعات وادارة الورش العامة والخاصة » .

" The cost of manufactures and the administration of worksh-shops, Public and Private ".

- « وودرو ولسون » (امريكى) ١٨٥٦ م " Woodrow Wilson "

من رجال السياسة والقانون والاقتصاد ، وممن دعوا الى تنظيم الادارة والاهتمام بدراستها ، كما دعى الى ضرورة الأخذ بالأسلوب العلمى فى اصلاح الادارة ، ومن أشهر ابحاثه ، بحث بعنوان : « دراسة الادارة العامة » .

- « هنرى ر . تون » (أمريكى) ١٨٨٤ م . " Henry R. Towne "

عمل مديرا لشركة صناعية لفترة طويلة ، قدم أبحاثا فى مجال العمل والصناعة وادارتها منها بحث بعنوان : « المهندس كرجل اقتصاد »

" The Engineer as an Economist "

وكذلك بحث بعنوان : « تطور الادارة الصناعية » .

ويذكر أن أبحاث « تون » كانت بمثابة ارهاصات لدراسة ادارة الأعمال والتى ظهرت فيما بعد بفترة قليلة .

ومن الملاحظ ، أن غالبية هؤلاء ، كانوا من رجال الأعمال ، ذوى الاهتمام بادارتها ويشئون تنظيمها بصفة عامة حتى أن آراءهم وما قاموا به من دراسات فى هذا المجال ، تعتبر خطوات رائدة فى مسار الادارة .

- مرحلة الفكر الادارى المعاصر :

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين المنصرم حيث اتخذت الصناعة والتصنيع وكذلك التجارة طريقها إلى الإستقرار ، بل والتضخم اذ كثرت المشروعات الصناعية والتجارية ، وتزايدت حركة العمالة وما يصحبها من تعدد التنظيمات ثم ما ينتج عنها من مشكلات ، الأمر الذى استتبع استمرار تطور الفكر الادارى وماصحبه من وجود رواد ، لهم آراؤهم واتجاهاتهم الفكرية فى مجال الادارة ، والتى تبلورت حتى أصبحت لها مدارسها ونظرياتها ، وهو ما سنعرض له فى الصفحات التالية :

مــدارس الفكــــــر الاداري

من الملاحظ ، أن الفكر الادارى المعاصر ، قد نشطت مدارسه وتنوعت آراؤها بعد أن انتصف القرن العشرين .

وهذا التصنيف فى مدارس الادارة انما مبعثه هو تعدد أراء المهتمين بالادارة كعلم وكتطبيق وكاجراء يمارس خلال حياة المجتمعات ، فضلا عن العصر الحاضر وما يتسم به من التقدم السريع والانفجار المعرفى ، جعل المفكرين يدلون بأرائهم فى أوضاع مجتمعاتهم ، ويفسرون حوكة الحياة فيها ، سواء فى مجال الادارة أو غيرها من مجالات العلم والعمل .

وقد دعى الى هذا التقسيم فى مجال الادارة وروج له ، كل من :

١ - **هارولد كونتز** Harold Koonlz **فى كتابه :**

«نحو نظرية موحدة فى الادارة» والذى نشره فى نيويورك ١٩٦٤ م .

" Toward a unified theory of management ".

٢ - **جون . ج . هتشنسون** John G. Hutchinson. فى كتابه «المنظمات النظرية والمفاهيم الكلاسيكية» ، والذى نشره فى ١٩٦٧م.

"Organizations: Theory and Classical Concepts".

على أن هناك تقسيما رباعيا يراه ويدعو له « كلود جورج » فى كتابه «تاريخ الفكر الادارى وفيه يقسم مدارس الادارة الى [1] :

- مدرسة الادارة العلمية (أو المدرسة التقليدية) .
- مدرسة العملية الادارية .
- المدرسة السلوكية .
- المدرسة الكمية .

---

(١) انظر : كلود جورج - تاريخ الفكر الاداري ص ١٣٦ - ١٤٨ .

وفيما يلى ، نعرض - بايجاز - للتقسيم الذى يراه كل من « كونتز » و « هتشنسون » ،[1] حيث يتضمن هذا التقسيم مجموعة من المدارس الفكرية فى الادارة ، على النحو التالى :

- **المدرسة التجريبية :** Empirieal School

تهتم هذه المدرسة بما يجرى فى المجالات الادارية من محاولات وتجارب وخبرات ودراستها من أجل الوصول الى أساسيات لعلم الادارة أو مبادىء عامة عليها ، وذلك كما يحدث بالنسبة للعلوم الطبيعية والتطبيقية .

- **المدرسة التشغيلية :** Operational School

ويطلق عليها البعض « مدرسة العملية الادارية » وهى تعنى بتوجيه الإرشادات لمن يعمل فى مجال الادارة ، مع إمداده بالمبادىء التى تعينه على أداء عمله والقيام بواجباته حتى يكون أكثر فعالية .

- **مدرسة النظم الاجتماعية :** Social Systems School

وهذه المدرسة تهتم بدراسة ظروف المجتمع ، والعوامل المؤثرة فى عملية الادارة ، بالاضافة الى اهتمامها بما يحدث بين الأفراد من تفاعلات اجتماعية - ذات تأثير على العمل .

- **مدرسة السلوك الانسانى :** Human Behaviour School

وتعنى هذه المدرسة بسلوك الانسان ، وكيفية تصرفه فى شئون الادارة ، مع دراسة الدوافع التى تكمن وراء قيام الانسان بعمله بالاضافة الى الاهتمام بدراسة القيادة فى العمل ، وذلك كما يحدث بالنسبة لعلم النفس وبقية العلوم السلوكية .

- **مدرسة نظرية القرار :** Decision Theory School

وتهتم هذه المدرسة بدراسة العملية الادارية من خلال دراستها للقرارات التى تتخذ فيها ، باعتبار أن عملية اتخاذ القرار ، هى نتيجة مجموعة من الظروف والتصرفات كان لها أثرها فى صنع هذا القرار .

---

(1) See : Harold Koontz : Toward aunified theory of mana-gement, New York, 1964.

John G. Hutchinson : Organizations : Theory and Classical Coneepts. 1967, PP. 10-11.

- **المدرسة الرياضية : Mathematical School**

وهذه المدرسة ، تعنى بدراسة عملية الادارة فى ضوء معايير معينة ، يمكن تطبيقها على نماذج ادارية يستخدم فى معالجتها أسلوب التحليل الكمى الذى يعتمد على الاحصائيات الرياضية وذلك بهدف تفسير السلوك الادارى .

كذلك ، هناك من يرى تصنيف المدارس الفكرية للادارة فى العصر الحديث ، على نحو مايلى :

(أ) المدرسة الكلاسيكية :

وهى تهتم بالادارةباعتبار أنها علم ينبغى أن يدرس بحيث يتمكن دارسوه من معرفة أفضل الأساليب الادارية لنجاح عملهم .

ومن رواد هذه المدرسة :

١ - « **فوردريك ونسلوتايلور** » : " Fredrick Winslou Taylor "

وهو أمريكى عاش فى الفترة من عام ١٨٥٦ م الى عام ١٩١٥ . بدأ حياته العملية عاملا فى أحد مصانع الصلب ثم واصل دراسته فى الهندسة وتدرج فى عمله حتى صار كبيرا للمهندسين فى مصنعه .

ومن أشهر كتبه ؛ كتاب « **أصول الادارة العلمية** » .

The Principle of Scientific Management.

وبالتالى ، فان « تايلور » يعتبر من مؤسسى مدرسة الادارة العلمية .

٢ - « **هنرى فايول** » : " Henri Fayol "

وهو فرنسى ، عاش فى الفترة من عام ١٨٤١ م الى عام ١٩٢٥ م درس الهندسة وعمل مديرا لواحدة من شركات التعدين وامتاز بادارته الناجحة التى يعزو نجاحه فيها الى الاستخدام الجيد لوسائل الادارة ومن أشهر كتبه ؛ كتاب «**الادارة الصناعية والعامة** » .

Administration Industirelle et Generale.

وقد استحدث كثيرا من المفاهيم القيادية الحديثة مما جعل الكثيرين من الكتاب يعتبرونه الرائد لحركة الادارة العلمية [١] .

---

(١) د . حسين عمر - رواد الإدارة والتنظيم - دار الكرنك - القاهرة ١٩٦٤ ص ١٨ .

Ernest Dale : The great organizers. (Mc Graw-Hill Commpany Inc., New York, London, (c) P. 60 .

(ب) المدرسة الطبيعية :

ويطلق عليها أيضا « المدرسة السلوكية » أو « مدرسة العلاقات الانسانية » ، وهى تهتم بدراسة أنماط السلوك الانسانى فى العمل ، باعتبار أن الانسان يعيش فى جماعة فيتأثر بها ويؤثر فيها ولهذا يطلق عليها البعض « مدرسة السلوك الاجتماعى » .

ومن رواد هذه المدرسة :

١ - « جورج ايلتون مايو » : " George Elton Mayo "

وهو استرالى : « عاش فى الفترة من عام ١٨٨٠ م الى عام ١٩٤٩ م » عمل بتدريس العلوم الانسانية ثم قام ببعض البحوث التجريبية فى مجال الصناعة شملت طبيعة العمل والعمال ، بعد هجرته الى أمريكا حيث عمل بجامعة هارفارد ، ومن أشهر كتبه : « المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية » وكتاب «المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية » .

٢ - « مارى باركر فوليت » : " Mary Parker Follett "

وهى أمريكية، تنقلت بين أمريكا وبريطانيا وفرنسا ، وعاشت فى الفترة من عام ١٨٦٤ م الى عام ١٩٣٣ م .

عملت بتدريس العلوم الانسانية ، كما اهتمت بالعمل الاجتماعى ودعت الى الترابط الاجتماعى كما اكدت على ضرورة التوافق بين طبيعة الأفراد وطبيعة العمل والتنسيق بينهما (١) .

ومن أشهر كتاباتها : مجموعة بحوث ، تحت عنوان : «الادارة الديناميكية» ، ومجموعة محاضرات ، تحت عنوان : «الحرية والتنسيق» .

بالاضافة الى كتاب « التجربة الابتكارية » " Creative Experience "

وقد دعت « مارى فوليت » القادة الى الاخذ بمبادىء العلاقات الانسانية والحوافز المعنوية ودراسة مشكلات العاملين (٢) .

---

(١) أنظر : د . سيد الهوارى - الادارة (الأصول والأسس العلمية) مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٦ ص ٦١٢ .

(٢) خميس السيد اسماعيل - القيادة الإدارية (دراسة نظرية ومقارنة) عالم الكتب - القاهرة ١٩٧١ ص ٢١ .

(جـ) المدرسة الاجتماعية :

وهى تهتم بدراسة تركيب المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية وتعنى بادارة المشروعات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية ايضا وكذلك المشروعات الفردية بالاضافة الى اهتمامها بتركيب المجتمع ولهذا يطلق عليها البعض « مدرسة التنظيم الاجتماعى »

ومن رواد هذه المدرسة :

– « ماكس ويبر » : " Max Weber "

وهو المانى ؛ عاش فى الفترة من عام ١٨٦٤ م الى عام ١٩٢٠ ، درس علم الاجتماع كما عمل ضابطا بالجيش الالمانى .

قدم نموذجا للادارة العلمية البيروقراطية ، وقد وضح فى هذا النموذج مدى تأثره بالحياة فى عصره حيث نلمس اهتمامه بالتنظيم الرسمى والتمسك بالبيروقراطية من اجل صالح العمل بغض النظر عن النواحى الانسانية .

وبعد ، فانه يمكننا ان نضع واقع مدارس الفكر الادارى وما تمخض عنها من نظريات فى الاطار التالى :

الادارة العلمية (فردريك تايلور) ويدور محورها حول العناصر الآتية :

– المديرون أو المسئولون مهمتهم التخطيط ، والعاملون مهمتهم التنفيذ .

– استخدام المعايير العلمية الموضوعية فى تقدير العمل والعاملين .

– الحوافز المترتبة على جودة العمل وهذا مترتب على بذل الجهد .

– اغفال بعض العوامل السلوكية والاجتماعية وأثرها على النشاط الادارى .

التقسيم الادارى (هنرى فايول) ويدور محوره حول العناصر الآتية :

– الالتزام بخطوط السلطة الرسمية .

– اعطاء اهمية للقيادة الادارية .

– الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة .

– توزيع الأنشطة وتحديد الأعمال .

– تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين العاملين فى المنظمة .

الادارة البيروقراطية (ماكس فيبر) ويدور محورها حول العناصر الآتية :

– الأخذ بمبدأ التسلسل الادارى الذى يعمل على التماسك فى هيكل المنظمة.

– لكل موقف نمط من أنماط القيادة يتناسب مع طبيعته وظروفه .

– التوجيه من مسئوليات القيادة وهذا يدفعها الى تحقيق الأهداف .

– لكل مجال اختصاص ولكل عمل متطلبات ولكل تنظيم أسس معينه .

الإدارة والتعليم :

هناك مشتقات متنوعة لمسميات الإدارة ومهامها ، منها :

إدارة الأزمات – إدارة الوقت – الثقافة الإدارية وغيرها ولكننا هنا نركز على الإدارة بالنسبة للتعليم .

هذا ، بالنسبة للادارة ، بصفة عامة .

أما بالنسبة لإدارة التعليم ، بصفة خاصة ، فترى أن نتناولها – بشيء من التفصيل – يوضح استراتيجية الإدارة ، وأهميتها للعملية التعليمية ، ذلك ، أن التربية (والتعليم جزء منها) فى تقدمها ، وتخلفها ، تعبير عن حالة إدارية ، وقصة تطور التربية ، وانعطافاتها الكبيرة ، هى فى بعد من أبعادها الأساسية ، قصة تحول من نمط إدارى ، تقليدى ، إلى نمط إدارى ، جديد ، أو حديث .

فنشوء المدرسة ، كثورة تعليمية فى التاريخ القديم ، كان معناه ، قيام إدارة جديدة ، أو عصرية ، غير مادرج عليه الناس فى تعليم أبنائهم ، فى البيت والشارع ، ومواقع العمل ، والنشاط فى الحياة .

وتحول التعليم إلى مسئولية الدولة في العصور الحديثة ، كان معناه انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية ، أو المبادرات التطوعية الشخصية ، أو المحلية ، واتباع العرف والتقاليد ، إلى نمط جديد ، يعتمد على سلطة الدولة ، وإشرافها ، ويحتكم إلى مجموعة من القوانين ، والنظم ، واللوائح الوصفية ، التى تنظم العمل والتعامل ، داخل المؤسسات التعليمية ، وفيما بينها ، وبعضها مع البعض الآخر، وبينها ،وبين المجتمع الذى توجد فيه .

وبناء على ذلك ، فإن محاولات كثيرة من البلاد العربية - منذ سنوات مضت - بذلت من أجل تحديث التعليم وهذا يعنى ، تبنى إدارة تعليمية جديدة ، غير إدارة الكتاتيب ، وتعليم المساجد ، وهى اليوم ، تعنى تجديد تلك الإدارة ، لتكون قادرة بالفعل على تنمية التعليم الحديث الملائم [1] .

وما نقوله عن البلاد العربية ، نستطيع أن نقوله أيضا عن غيرها من دول عالمنا المعاصر ، التى تهدف إلى تطوير التعليم فيها .

وهكذا ، يدلنا استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية فى العمل التربوى ، مؤداها أن كل تطوير للتعليم ، قوامه ، تطوير فى إدارته ، ومن ثم ، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية ، هى تلك التى تأخذ فى صلب حسابها، تطوير إدارات هذه النظم ، وتجديدها .

ويمكن الذهاب أكثر من ذلك فى حالة البلدان النامية - التى تعكس بحكم أوضاعها الحضارية ، تخلفاً أو قصوراً إدارياً - إلى حد القول بأن الاستراتيجية المثلى لتطوير النظم التربوية ، هى إعطاء أولوية - إن لم تكن الأولية بالفعل - لتحديث ، وتجديد إدارتها التعليمية .

نعم ، لقد شهد القرن العشرون - كما سبق أن ألمحنا - فى بدايته ميلاد علم الإدارة ، ومحاولة إقامتها على أسس من الدراسة والبحث ، وبدا ذلك واضحاً أول الأمر فى مجال إدارة الأعمال ، ثم انتقل إلى الإدارة العامة وفروعها ، ومن بينها ، إدارة التعليم ، كما بدا واضحاً فى المجال العسكرى ، الذى تدين له أصلا بكثير من المفاهيم والمصطلحات والأساليب الإدارية .

ولقد أدى وضع الإدارة فى هذه المجالات وغيرها ، تحت مجهر الدراسة والبحث ، إلى التعرف على طبيعتها ، وإلى التوصل إلى كثير من الحقائق ، والمبادىء التى أسفرت ممارستها ، وإعادة تمحيصها عن تطوير العمل الإدارى فى بعض بلدان العالم ، وأصبح لزاماً على كل مشتغل بالإدارة ، أو مرشح لها أن يلم بأطراف علمها الجديد ، ويهتدى به فى عمله على بصيرة ، وغدا الإدارى الكفء هو من يستمد سلطته من عمله ، أكثر من مركزه أو الصلاحيات التى تمنحها له القوانين واللوائح .

---

(1) د.محمد أحمد الغنام - الأزمة الإدارية في التعليم في البلاد العربية - مستقبل التربية (اليونسكو) العدد الأول ١٩٧٧ ص ١١٢ .

الإدارة الحديثة و ادارة التعليم

اتجاهات الادارة أو نظرياتها :

عندما وضحت الرؤية – فى العصر الحديث – امام المهتمين بشئون الادارة ومسائلها ، رأوا أن يبرزوا هذه الرؤية فى صورة اتجاهات أو بلورتها فى شكل نظريات ، لكل منها مواصفاتها وخصائصها ، ولكل منها مبرراته ودوافعه وكذلك رواده . على ان غالبية تلك الاتجاهات تنظر الى الادارة من منظور خاص بالنشاط الانسانى باعتبار الانسان فرد يعيش فى جماعة أو مجموعة انسانية تعيش وسط مجتمع بشرى لها ماله من صفات أو خصائص .

وفى السطور التالية ، نوجز حديثنا عن هذه الاتجاهات على النحو التالى: -

-الاتجاه الاكاديمى (أو التقليدى أو الرسمى) فى الادارة : (أو نظرية الادارة العلمية) وتعنى به ، الاهتمام بالناحية المادية أو الاقتصادية ، أى انه ينبغى توافر حوافز مادية للعاملين حتى يمكنهم المضى فى عملهم باستمرارية ونجاح مما يزيد فى كفاءتهم اثناء ممارستهم للعمل ، ويدفعهم الى المضى فيه .

ولقد نادى بهذا الاتجاه وروج له كثيرون ، من بينهم :

– **أدم سميث (اسكتلندى)** من ١٧٢٣ – ١٧٩٠ م ، ومن أشهر كتبه ؛ كتاب « ثروة الأمم » الذى صدر فى عام ١٧٧٦ .

– **فردريك تايلور (امريكى)** من ١٨٥٦ – ١٩١٥م من أشهر كتبه ؛ كتاب « أصول الادارة العلمية » الذى صدر فى عام ١٩١١ م . وقد وضح ذلك من خلال ارائهما نحو زيادة الانتاج فى عمل الأفراد .

وبتحليلنا لهذا الاتجاه ، نجده يؤدى الى مستويات فى العمل أو فروق فى مستوى الأداء اذ ليست انتاجية الأفراد متساوية فى معظم الأحيان ، ولكن الدوافع أو الحافز المادى قد يكون سببا فى تفوق هذا الأداء لدى افراد دون سواهم ومن **هؤلاء أيضا :**

– هنرى فايول ؛ واليه تنسب « مدرسة العملية الادارية » . التى تجمع بين الوظيفة الادارية ومبادىء الادارة ، وقد اشرنا – من قبل – الى كتابه « الادارة

العامة والصناعية ، والذى نشر فى سنة ١٩١٦ م .

- **هنرى . ل . جانت ، (امريكى)** Henry L. Gantt

(ولد فى سنة ١٨٦١ م) واليه تنسب ، خريطة جانت ، التى تبين مقدار الانتاج مقارنا بوحدات زمنية معينة لتوضيح العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم فى وقت محدد كوسيلة للرقابة والتخطيط ومن أشهر ابحاثه فى مجال الادارة ، بحث بعنوان : تدريب العاملين على تقاليد الصناعة والتعاون ، وقد قدمه للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين فى عام ١٩٠٨ م[1] .

- **، فرانك جلبرت ، (١٨٦٨ - ١٩٢٤ م) و ، ليليان مولر ، :**

Frank Gilberth & Lilian M;ler .

اهتم جلبرت بدراسة ظروف العمل ومعرفة الأسباب التى تؤدى الى اجهاد العمال كما حاول التوصل الى أفضل طريقة لاتمام العمل .

وكان ، لليليان مولر ، التى تزوجها ، فرانك حلبرت ، فى عام ١٩٠٤ أثرها فى آرائه فى الادارة ، فقد كانت ذات خلفية علمية فى دراسات النفس البشرية والادارة ، حيث عنيا بدراسة الحركة أثناء العمل ، وكانا أول من استخدم الأفلام المصورة للحركة فى تحليل وتحسين تتابع الحركات ، وتمكنا من تقديم مجموعة من الوسائل الفنية لاستخدامها فى هذا المجال .

ويعتبر ، جلبرت وليليان ، رائدين فى حقل دراسة الحركة ، هذه الدراسة التى تتخذ فى عصرنا الحاضر أساسا لتبسيط العمل وتصنيفه وتنميطه وكذلك وضع خطط للحوافز المالية ووسائل التشجيع المختلفة .

ومن أشهر أبحاث ، جلبرت ، بحثه بعنوان ، العلم فى الادارة الطريق الوحيد الأمثل لأداء العمل ، ، وقد قدمه لمؤتمر الادارة الذى عقد فى ميلانو بايطاليا سنه ١٩٢٢ م .

ولعل هذا الاتجاه أو هذه النظرية التى تميل الى تجريد طبيعة الادارة من أى صورة غير واقعها انما تتصف بالواقعية ، أ ى أنها بعيدة عن المجاملة ، فهى موضوعية فى تنفيذها ، كما أنها علمية فى مظهرها ومحتواها ، ومن ثم يطلق

---

(١) د . حمدي أمين عبد الهادي . الفكر الاداري الاسلامي و المقارن ط ٢ ، دار الفكر العربي - القاهرة ١٩٧٦ ص ٨٠.

عليها : « نظرية الادارة العلمية » " Scientific Management "

وهذه النظرية تربط بين دراسات الادارة والعلوم الطبيعية والرياضيات وذلك لدراسة الوقت والحركة مع وضع معايير ثابتة لأداء العمل كتصنيفه وتقسيمه وتحديد أجره وكذلك ظروف العمل .

وبالرغم من أن هذه النظرية ذات فعالية في مضمونها ، الا أنها - كما يرى كثيرون - قد أغفلت بعض الجوانب الهامة التى ينبغى مراعاتها عند تقويم الأعمال التى يؤديها الأفراد من موظفين أو مستخدمين أو عمال والتى من أهمها ، النواحى النفسية والخلقية والفكرية والاجتماعية ، فهى اذن نظرية تعطى الجانب الاقتصادى افضلية عما سواه من الجوانب ، وبالتالى ، فهى تستهدف من النشاط البشرى - على المستوى الفردى والمستوى الجماعى - تحقيق أكثر أو أقصى رخاء كنتيجة لأقصى انتاجية .

ولكنها تتجاهل العنصر البشرى فى الانتاج وتعتبر العاملين مجرد آلات صماء .

- الاتجاه الإنساني (أو نظرية العلاقات الانسانية) :

ونعنى به ، الاهتمام بالجوانب التى تتدخل - بطريق غير مباشر - فى انتاجية الأفراد والجماعات ، وتؤثر في حياتهم العملية وممارساتهم الوظيفية ، مما يدفعهم الى المزيد من العمل المثمر أو قد يكون لها تأثير مضاد اذا لم تتوفر ، فيقل عملهم ويفتر حماسهم أو لا يتعاملون بايجابية فى أعمالهم .

هذه الجوانب ، تتمثل فى المواءمة بين الفرد ونواحيه النفسية والنفعية والاجتماعية والثقافية بالاضافة الى الناحية الاقتصادية وبالتالى ، ينبغى مراعاة وجود توافق بين طبيعة من يعمل وطبيعة العمل حتى تتحقق الغاية المرجوة .

وقد عبرت عن هذا الاتجاه آراء وافكار كل من : (وقد سبقت الاشارة الى بعضهم) .

- جورج التون مايو (استرالى) من ١٨٨٠ - ١٩٤٩م ، ومن أشهر كتبه : « المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية » (سنة ١٩٣٣م) وكتاب « المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية » (سنة ١٩٤٥ م) .

- مارى باركر فوليت (أمريكية) من ١٨٦٨ - ١٩٣٣ م ، وتعتبر رائدة دعاة الاتجاه الاجتماعى فى الادارة والذى يأخذ بالاجراء الجماعى فى حل مشكلات

الادارة ، ومن أشهر كتبها ، كتاب « الادارة الديناميكية » وهو مجموعة بحوث نشرت فى عام ١٩٣٠ م .

- شستر برنارد (أمريكى) من ١٨٨٦ - ١٩٦١ م ، من رواد المدخل الاجتماعى فى الفكر الادارى فى الفكر الادارى المعاصر ، وهو أول من عنى بدراسة الحوافز والتأكيد على أهمية الحوافز المعنوية أكثر من المادية ، ومن أشهر كتبه : كتاب « وظائف المدير المنفذ » (سنة ١٩٣٨ م) .

- أوردواى تيد (أمريكى) من ١٨٩١ - ١٩٥٤ م كان يعنى بدراسة السلوك الانسانى فى العمل ، ودعى الى المشاركة بين العاملين من أجل حل مايواجهونه من مشكلات فى العمل . ومن أشهر كتبه : « فن القيادة » (سنة ١٩٣٥م) وكتاب « فن الادارة » (سنة ١٩٥١م) **وبالاضافة الى هؤلاء ، هناك :**

- روبرت . ف . هوكسى (أمريكى) Robert. F. Hoxie

ومن أشهر كتبه : كتاب « الادارة العلمية والعمل » (سنة ١٩١٥م)

" Scientific Management and Labour ".

- هوراس . ب . درورى . (أمريكى) Horace, B. Drury.

ومن أشهر كتبه : كتاب « تاريخ ونقد الادارة العلمية » (سنة ١٩١٥م)

" History and Criticism of Scientifie Management ".

- جيمس هارتنس (أمريكى) James Hartunes

ومن أشهر كتبه : كتاب « العامل الانسانى فى ادارة المصانع » (سنة ١٩١٢م)

" The Human Factor in Works-Management ".

وعلى وجه العموم ، يرى أصحاب هذا الاتجاه تحقيق مبادىء العلاقات الانسانية فى الادارة عن طريق الأخذ بالاتجاه النفعى والاجتماعى الى جانب الناحية الاقتصادية التى تدفع إنتاجية العمل الى الزيادة والارتفاع بمستواه مع وجود جو ديمقراطى أثناء العمل ، ووجود علاقات انسانية راسخة على طول خط السلطة بين الرؤساء والمرءوسين ، قوامها الثقة ، والتقدير المتبادلان ، وهى مايطلق عليها « نظرية العلاقات الانسانية » ، أو « الادارة غير الرسمية » " Human Relation Approach ".

ذلك أن الاتجاه الانسانى يتخذ من تفاعل العاملين اجتماعيا وتحفيزهم سلوكيا ، أساسا للتكوين الاجتماعى غير الرسمى (١) .

على أن هذه النظرية ، تربط بين دراسات الادارة والعلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع وعلم النفس وصلتها بالقيادة الادارية والروح المعنوية ، والحوافز لدى العاملين ، رغبة فى تحقيق التوازن بين الجهود المبذولة والعمل المنتج.

– **الاتجاه البنائي أو النظرية البنائية : " Structural Approach**

وقد قامت هذه النظرية من أجل ايجاد توافق بين النظريتين السابقتين (الأكاديمية والانسانية) وذلك بالأخذ من محاسن كل منهما مع محاولة التغلب على مآخذهما أو معالجتها بما يتلاءم والحياة المعاصرة فى النصف الثانى من القرن العشرين بحيث يمكن الافادة من كلتا النظريتين ، ومن ثم تكون هناك نظرية ثالثة تقرب بينهما أو تحل محلهما .

وممن دعى الى الأخذ بهذا الاتجاه ، ووضع أسسه الفكرية ، « ماكس ويبر » (أو فيبر) حيث يرى أن الادارة انما هى وحدة اجتماعية كبيرة ومعقدة ، يتفاعل فى إطارها عدد من الفئات الاجتماعية لها مصالح متفاوتة ومتنوعة ، تتعاون فى بعض المجالات ، وتتناقض فى بعضها الآخر (٢) .

ونستطيع أن نقول إن هذا الاتجاه فى نظريات الادارة ، ينظر اليه على النحو التالى :

– أن الجانب البشرى فى عملية الادارة . له وزنه الكبير ؛ فالفرد يعيش فى مجتمع ، له خصائصه ومقومات حياته فى هذا المجتمع بكافة أبعاده وتركيبه .

– أن الجانب الاقتصادى فى عملية الادارة (كحافز) له أهميته فى الانجاز والانتاج السريع ولكن ليس على حساب الجانب الاجتماعى الانسانى ، ومن هنا، ينبغى المواءمة بين الجانبين وبحيث لا يرتفع أحدهما على حساب الآخر .

– أن الادارة ليست عملية انجاز عمل فحسب ، ولكنها عملية فردية اجتماعية .

(1) A. Etzioni. Modern organization, (New-Jersey-Prentice-Hall, Inc, 196) , PP. 20-23.

(٢) د . محمود عبد الرزاق شفيق واخرون – التربية المعاصرة (طبيعتها وأبعادها الأساسية) الطبعة الثانية – دار القلم – الكويت ١٣٩٥هـ – ١٩٧٥ م ص ١٦١.

انسانية ، اقتصادية ، وبالتالى ، ينبغى توافر مقومات هذه العملية بحيث تتكامل فيما بينها ، وتؤدى الى غاياتها ومراميها .

- أنه لامجال فى هذا الاتجاه للتسابق المادى ، بغض النظر عن الحياة الاجتماعية والانسانية التى يعيشها الأفراد كمنتجين فى وسط اجتماعى يفتقد النواحى الانسانية ، فالعاملون جميعهم بشر لهم متطلبات حياتهم ، وللعمل مقتضياته عليهم .

- أن العمل - فى حاجة الى تنظيم ادارى ، وحرص على الانتاج ، وكفاءة فى مستواه ، ومراعاة الجوانب البشرية ، وظروفها ، لما لها من تأثير [1] .

وبعد أن استعرضنا الاتجاهات أو النظريات السابقة ، يلاحظ ان أفراد كل اتجاه يكمل بعضهم البعض بصفة عامة ؛ فبينما يقول أحدهم برأى ، نلمس فى رأى الآخر اما تأكيدا له ، أو تصحيحا لمساره أو اضافة فى مجاله .

تعقيب :

وبعد ، فقد كانت هذه - بايجاز - هى رحلة الادارة منذ فجر التاريخ وحتى وقتنا الحاضر .

رحلة بدأها الانسان منذ عمر الأرض وعاش عليها مع قومه ، ومع الناس من حوله .

واستمر عطاؤه متواصلا عبر العصور والدهور ، تتوارد الخواطر احيانا ؛ فيفكر فرد فى شئون دنياه ثم مايلبث ان يتردد صدى هذا التفكير عند فرد آخر فى مكان آخر ، وقد يحاول فرد عمل شيء - احيانا أخرى - فيأتى آخر فيكمله أو يزيد عليه ويضيف اليه .

وهكذا ... تدرجت الادارة من واقع الممارسة الحيوية فى أبسط صورها الى أن وصلت فى عصرنا الحاضر الى ما هى عليه من ممارسات جديدة ، امتزج فيها الفكر بالعمل والتنظيم بالعلم وما قدمه من مستحدثات ، وبالتالى ، وجدت الادارة كعلم له مقوماته وأسسه ونظرياته ، ولا ندرى ماذا سيتمخض عنه الفكر البشرى فى مستقبل الأيام ، وما سيقدمه للادارة من الجديد والمبتكر .

وسبحان ملهم الإنسان ، ومعلمه مالم يكن يعلم .

(1) See : A. Etzioni. Modern Organization. Op. Cit., P. 49.

الادارة العامة وادارة التعليم :

بعد أن عرضنا – فى عجالة – نبذة عن تطور الفكر الادارى بمدراسه واتجاهاته ، ننتقل الآن الى مجال الادارة التعليمية .

ذلك أن ادارة التعليم – على اختلاف قطاعاتها – تعتبر صورة من صور الادارة العامة فى المجتمع ، وبعبارة أخرى ، هى شريحة ممثلة لواقع ادارة المجتمع بصفة عامة ، تتأثر بظروفه ومتطلبات الحياة فيه .

والادارة – على وجه العموم – عملية توجيه العمل من أجل تحقيق الأهداف ، ومن ثم ، فان ادارة التعليم ، هى توجيه حركة التعليم ومساره بمستوياتها المختلفة ؛ التشريعية ، والتنظيمية ، والتنفيذية .

على أنه يمكن القول بأن الاهتمام بالادارة التعليمية . بدأ منذ الاهتمام بالادارة العامة ووضع النظريات لها وكتابة المؤلفات فيها ، ومن بينها (٢) :

كتاب « وظيفة الادارى » " The Function of the Excutive "

الذى الفه « شستر برنارد » " Checter Barnard " فى عام ١٩٣٨ م وهذا الكتاب بمثابة نظرية شاملة للادارة من حيث الفروض والاستدلالات ، كما يعتبر « جيمس ب . سيرز » " James, B. Sears "

من أوائل الذين درسوا الادارة التعليمية دراسة واسعة ، رغبة منه فى ايجاد تكامل بين آراء رجال الادارة العامة وافكارهم وبين خبراته فى مجال التربية والتعليم وذلك من خلال دراسة أجراها ونشرها فى عام ١٩٥٠م تحت عنوان :

« طبيعة العملية الادارية »

" The Nalure of the Administrative Processs "

كذلك ، بدأ الاهتمام باستخدام نظريات الادارة التعليمية بانعقاد المؤتمر القومى لأساتذة الادارة التعليمية فى أمريكا فى عام ١٩٥٥ : ثم ظهور كتاب «استخدام النظرية فى الادارة التعليمية » لاثنين من رجال علم النفس الاجتماعى ؛ هما : « كولا دارس » و « جيتزلز » A. Coladarci & J. W. Getzels

وقد دعيا فيه الى اعتبار الادارة التعليمية علما ، يطبق فيه الأساليب

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع ، د . أمينة أحمد حسن – الأصوال الإدراية للتربية – دار الشروق – جدة – ١٤٠٢هـ – ١٩٨٢ م ص ٦١ .

العلمية. وهناك كتب ومؤلفات قام بها كل من : « جريفث » و « سيمون » . وغيرهما Griffiths & H. Simon تناولت الادارة بصفة عامة والادارة التعليمية بصفة خاصة ، ومن ثم استحدثت للادارة التعليمية نظريات لكل منها أسسها ومعطياتها ومبرراتها . وقبل أن نعرض لبعض هذه النظريات ، نود الاشارة الى مفهوم النظرية : (١)

يعرفها « مور » H. A. Moore بأنها مجموعة من الفروض التى يمكن منها التوصل الى مبادىء تفسر طبيعة الادارة » .

فهدف النظرية أن تفسر ماهو كائن وليس التأمل فيما ينبغى أن يكون ، ويمكن أن ينظر الى النظرية على أنها مبادىء عامة يبدو انها توجه العمل بدقة .

ويعرفها « فيجل » H. Fiegle بأنها مجموعة من الفروض يمكن منها - باستخدام المنطق الرياضى - التوصل الى مجموعة من القوانين التجريبية .

بالاضافة الى هذين التعريفين ، يمكن القول بأن النظرية هى إطار يحدد طبيعة العمل فى ضوء ظروف أو معطيات معينة ، يكون لها - غالبا - نتائج ثابتة ، وذلك من خلال الملاحظة والتفسير والتنبؤ .

ونكتفى بهذا القدر اليسير فى تعريف النظرية ، لنورد فيما يلى أهم نظريات الادارة التعليمية .

الادارة التعليمية كعملية اجتماعية :

" Educational Administration as a Social Process " :

من رواد هذه النظرية ، « يعقوب جيتزلز » " J. W. Getzels "

ويرى أن للعملية الادارية جانبين ؛ الجانب التنظيمى والجانب الانسانى ، وأن هذين الجانبين متكاملان حيث يستمد كل منهما مسئولياته من طبيعة الجانب الآخر (٢).

فالتنظيم يوضح دور كل من يعمل فى المؤسسة أو المنظمة والصفات التى

---

(١) د . محمد منير مرسي - الادارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها) الطبعة الثانية - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٧ ص ٤٢ .

(2) J. W. Getzels & Lipman, James and Campbell. REduca-tional Administration as a Social Process. Harper & Row Pubishers. N. Y., 1968.

ينبغي توافرها فيه ، ومن ثم يمكن معرفة مدى قيام الشخص بعمله على الوجه الأكمل . أما الجانب الانساني فيقتضي التعرف على طبيعة الشخص الذي يقوم بالعمل ، ومن ثم ، فهو يستلزم تحليلا علميا ونفسيا للشخصية ، وذلك باعتبار أن علم الادارة هو علم ادارة السلوك البشري كما عبر بذلك « جوبا » " Guba " وبالتالي ، فان عمل رجل الادارة يتمثل في أنه يمارس عمله من منطلق عاملين ، هما :

- الدور أو المركز الوظيفي (أو السلطة الرسمية) كما توضحه طبيعة المنظمة .
- الشخصية التي يتميز بها والسمات التي يتصف بها (أو السلطة غير الرسمية) ولابد من توافر هذين الجانبين في رجل الادارة التعليمية .

ذلك أن العمل الاداري بتنظيماته وتوزيعه للأدوار والمسئوليات على الأفراد، يتم في بيئه اجتماعية لها مكوناتها وظروفها ومتطلباتها .

وهذه التنظيمات تمثل تسلسلا هرميا " Hierarcky " بين الرؤساء والمرءوسين في اطار اجتماعي ، ومن أجل تحقيق غايات اجتماعية ، الى جانب أن من يقوم بهذا العمل هو الانسان بشخصيته ، والتي هي بمثابة تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع الى الاستجابة الى الأمور بأسلوبه الخاص وبطريقته الخاصة ، وهو الذي يجعلنا نفرق بين الافراد بعضهم البعض في كثير من سلوكياتهم .

وبالاضافة الى كل من « جيتزلز » و « جوبا » هناك « تالكوت بارسونز » - " T . Parsons " وغيره ممن تناولوا الجوانب الاجتماعية في العملية الادارية .

الادارة التعليمية كعملية اتخاذ القرار :

" Educational Administration as Decision Making Process " .

من رواد هذه النظرية ، كل من « جريفث » " Griffiths, D. " حيث يقول :[1] .

---

(1) Griffiths. D (ed) Behavioural Science and Educational Administration 63rd Year-Book, Chicago (N. S. S.) 1964.

« أن تركيب التنظيم الادارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بها القرارات » .
وهربرت سيمون « – " H. Simon " حيث يقول :(١) .

« إن اتخاذ القرارات هو قلب الادارة وأن مفاهيم نظرية الادارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الانسانى » .

ومن الواضح أن « جريفث » و « سيمون » وغيرهما ممن دعوا الى هذه النظرية يرون أن اتخاذ القرار هو بمثابة قوام أو صميم العملية الادارية وأنه المحور الذى تدور حوله العملية الادارية .

ذلك أن المنظمات أو المؤسسات بصفة عامة فى حاجة الى اصدار قرارات تنظم العمل فيها ، ومن بينها المؤسسات التعليمية ، سواء كانت على المستوى التخطيطى أو المستوى التنظيمى أو المستوى الاجرائى التنفيذى ؛ فرسم السياسات التعليمية وتنظيم المناهج وتوجيه العمل المدرسى ؛ الادارى والفنى الى غير ذلك من متطلبات العملية التربوية .. يحتاج الى قرارات منظمة لتنفيذها ومتابعة مسارها وتحديد مسئوليات القائمين بها ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ؛ فالعاملون فى العملية التعليمية فى حاجة مستمرة الى القرارات التى يحتاج اليها العمل التربوى بمختلف قطاعاته وتنظيماته ومجالاته .

ولتوضيح طبيعة القرار ، نرى الاشارة الى :

- تعريف القرار : هو البت النهائى ، والادارة المحددة بشأن موقف معين ، أو حالة معينة ، ويتضمن ما ينبغى عمله وما ينبغى تركه ، للوصول الى نتيجة معينة ، محددة ونهائية .
- لماذا يتخذ القرار؟ الواقع ، انه لايخلو عمل من الأعمال من حاجته الى التنظيم والاهتمام بنتائجه ، وكذلك لا يخلو عمل من وجود بعض المشكلات ، ومن ثم فان لكل مشكلة عامة أو موقف هام فى مجال العمل الحلول المتنوعة والبديلة ، ولاتخاذ القرار ينبغى تحديد هذه الحلول وتحليلها ومقارنتها ، على أن يتم ذلك فى اطار موضوعى سليم ، ومقاييس محددة أو معايير سليمة ،
- كيف يتم اتخاذ القرار ؟ يعتبر صنع القرار عملية معقدة ، تتداخل فيها عوامل متعددة ؛ نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية .. ولكل من هذه العوامل

(1) Simon, H. Administrative Behaviour, New-York-Mac-Millan Ci., 1961, P. 17.

عناصرها المتعددة أيضا .

كذلك ، فان اتخاذ القرار يتم عن طريق اتباع عدة خطوات متتالية ، تشكل أسلوبا منطقيا فى الوصول الى حل أمثل ؛ من أهم هذه الخطوات ، ما يلى :(١)

(أ) الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذى يخدمه اتخاذ القرار .

(ب) عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .

(جـ) تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة فى ضوء منطق سليم .

(د) التوصل الى الاحتمالات الممكنة للصورة التى يكون عليها القرار .

(هـ) تقييم كل احتمال فى ضوء مدى فعاليته فى تحقيق الهدف أو الغرض من القرار .

(و) تصل عملية اتخاذ القرار الى قمتها بتغليب احد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .

- العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار : **عند اتخاذ القرار يجب مراعاة العوامل الآتية :**

أولا -أهداف المنظمة أو المؤسسة .

ثانيا - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة .

ثالثا - الثقافة السائدة فى المجتمع وأثرها على المنظمة أو المؤسسة .

رابعا - العوامل السلوكية والبواعث النفسية للأفراد .

ولنجاح الادارة كعملية اتخاذ للقرار ، ينبغى توافر الشروط التالية :

١ - الارتكاز على أسس سليمة عند اصداره ؛ من ذلك : الموضوعية - عدم التحيز - الحرص على تحقيق الأهداف .

٢ - سلامة الطريقة أو الأسلوب الذى يتم به اتخاذ القرار سواء كان فرديا أو جماعيا .

(1) R. Gregg. The Administrative Process-Administrative Behaviour in Ed. Macmillan Comp., 1957 N. Y. P. 269.

د . محمد منير مرسي - الادارة التعليمية - مرجع سابق ص ٦١ .

٣ – مناسبة الوقت والظروف حين اصداره .

٤ – توافر سلامة الناحية النفسية لمتخذ القرار .

٥ – احساس رجل الادارة بأنه يقوم بتنظيم عمل وليس كمصدر للقرار .

٦ – الطريقة أو الوسيلة السليمة فى تطبيق القرار .

٧ – حسن استخدام القوى البشرية والعناصر والامكانات المادية .

٨ – مدى تحمس من يشملهم القرار للعمل على تنفيذه .

٩ – استمرار العمل بالحماس والفعالية لدى من يطبق عليهم القرار .

١٠ – المتابعة والتقويم والمراجعة بهدف صلاحية القرار .

القـــــرار الرشــــــيد :

يرى بعض المتخصصين فى الادارة ، أنه لكى يكون القرار رشيدا ، ينبغى : وجود مسافة وظيفية بين الرؤساء والمرءوسين عند اتخاذ القرارات بحيث لاتكون مشاركة المرءوسين للرؤساء فى اتخاذ القرار على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة .

بالاضافة الى أن اتخاذ القرار بمشاركة المرءوسين يجب أن لا يكون وسيلة لايقاع المرءوسين فى اخطاء تؤثر على مستقبلهم الوظيفى بالمنظمة أو المؤسسة التى يعملون بها ، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وحتى لا تكون مشاركتهم ، مصيدة ، لايقاعهم فى أخطاء لا يدركونها (١) .

– الادارة التعليمية كمجموعة مكونات : أو بعبارة أخرى : من حيث ، نظرية الأبعاد الثلاثة ، –

" The Tri-dimensonali Theory "

تعتبر هذه النظرية احدى نتائج البرنامج التعاونى للادارة التعليمية الذى اعد فى منتصف القرن العشرين والذى يعرف باسم (C. P. E. A.)

" Co-operative Program in Educational Administratio "

وذلك في كلية ، جورج ببودى ، Gegorge Pebody College بالولايات

(١) د . عبد الهادي أحمد الجوهري – صنع القرار – مجلة كلية العلوم الاجتماعية – العدد الرابع – جامعة الامام محمد بن سعود – الرياض ١٤٠٠هـ ١٩٨٠ م ص ١٧٧ .

المتحدة الامريكية . وقد تضمن ذلك كتاب « أساليب أفضل للادارة المدرسية » الذى صدر فى عام ١٩٥٥ م ومن رواد هذه النظرية : كل من : « سيرز » و « هالبين » " Sears & Ha;pin " وغيرهما .

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الادارة مجموعة من المواقف أو المكونات ، فهى ليست مجرد عمل أو وظيفة تؤدى فحسب ولكنها مهارات وأداء ، وهى ليست مجرد فرد أو مسئول عن العمل فحسب ولكنها معرفة بطبيعة الادارى وقدراته ، كما أنها لاتتم من فراغ ولكنها تتم فى وسط اجتماعى وداخل مجتمع .

ومن ثم ، فان عملية الادارة ، هى كل ذلك ، حيث تتكامل تلك الأمور وتتفاعل ، وبالتالى تتم عملية الادارة التعليمية .

وعلى هذا ، تقوم نظرية « الأبعاد الثلاثة » ، وهى :

١ – الوظيفة – The Job.

٢ – رجل الادارة – The Administrator .

٣ – الجو الاجتماعى – The Social Setting

أما الوظيفة ، فتتمثل فى جوانب أربعة ، وفى ضوء معيارين اثنين هما :

– الضرورة التى تقتضى الأخذ بها .

– الكفاءة التى يتم بها العمل .

وهذه الجوانب ، هى :

– الاهتمام بتحسين الفرص التعليمية .

– الاهتمام بتطوير أداء العاملين .

– الحرص على توفير الناحية المالية .

– الحرص على ربط العمل بالمجتمع .

وتعتبر – فى مجموعها – لب أو قوام العملية التعليمية ، وهو ما يطلق عليه « المحتوى » – " Process "

ولكى يقف رجل الادارة على طبيعة الفرص التعليمية وتحسينها (على سبيل المثال) :

يتعين عليه ؛ اتباع الخطوات التالية :

أولا – أن يدرك جوانب المشكلة .

ثانيا – أن يدرك مدى ارتباطها بالمجتمع .

ثالثا – أن يتخذ القرار المناسب .

رابعا – أن ينفذ القرار ويتابعه ..

وهذه الخطوات الأربع ، يطلق عليها « العملية » –

على أن هذا الادراك وهذه الخطوات ، تتطلب من رجل الادارة دراستها وتتبعها فى خط زمنى متتابع يشمل الماضى والحاضر ثم الاستمرار والمستقبل ، وهو ما يطلق عليه « التتابع الزمنى » – " Sequence "

فالمقصود بالوظيفة – هنا – طبيعتها ، ومتطلباتها والامكانات المتاحة لممارستها ، وما يقابلها من مشكلات ثم مدى صلتها بالمجتمع من حولها ، وكذلك ما يصدر بشأنها من قرارات بدقة وكفاءة فى صالح الأوضاع التعليمية .

وأما عن رجل الادارة:

فهذا يعنى ضرورة الوقوف على سمات رجل الادارة المنوط به العمل من حيث قدراته ومهاراته ومدى المامه بطبيعة عمله ومدى تفهمه لما يعترضه من مشكلات ، وكيفية تصرفه ثم مرئياته للأمور ودراسته للشئون التعليمية دراسة متعمقة تصل الماضى بالحاضر وتمتد به الى الاستمرار وتعبر به الى المستقبل (وهو ما يعبر عنه بالتتابع الزمنى) ليكون على بينة من طبيعة عمله وواقعه [1] .

أما عن الجو الاجتماعى :

فيقصد به الحياة الاجتماعية التى تحيط برجل الادارة ؛ فتؤثر فيه ويتأثر بها ، وينعكس ذلك على عمله ؛ فهناك التركيب الاجتماعى والنظم الاجتماعية

---

(1) See :

- Sears, J. : the Nature of the administrative. Process with Special Reference to School administration, 1959.
- Halpin, A. W. " administrative Theory " the funbled torch in Kroll, A, M. (ed) Issues in American Educa-tion. Commentray on the Current Scene, New-York Oxford University Press, 1970.

وضغوطها وما يسودها من قيم وعادات وتقاليد ومعتقدات وما تعيش فيه من تقدم أو تخلف ثم هناك الأمال والطموحات المستقبلية ، وهناك التنافس أو الجمود أو التواكل ، وهناك التكيف أو التوتر والأئتلاف أو الاختلاف الذى قد يتعرض له رجل الادارة ، وكذلك قدرته على الاستمرار والمواصلة .

تلك ، هى الأبعاد الثلاثة التى تتسم بها هذه النظرية والتى يطلق عليها «نظرية الأبعاد الثلاثة» .

تعقـــيب :

وبعد ، فان رجل الإدارة التعليمية يمكنه أن يفيد من النظريات الثلاث سالفة الذكر بالقدر الذى تسمح به ظروف عمله وطبيعة الحياة فى مجتمعه بالاضافة الى ما يتمتع به من قدرات ومواهب .

إن النظريات الادارية فى مجال الادارة التعليمية ، غاياتها وخلاصتها أنها تهدف فى النهاية – على وجه الخصوص – الى نجاح العملية التعليمية التربوية بشمولياتها وذلك من أجل إعداد أجيال قادرة على تحمل مسئولياتها فى مستقبل حياتها ، فعليها تقوم دعائم المجتمعات ، وبجهودها تستمر الحضارات ، وتتقدم الشعوب فى المجالات المختلفة ، سواء عن طريق التعليم العام على اختلاف نوعياته أو عن طريق التعليم العالى بقطاعاته وتخصصاته المتعددة ، ولعل البوتقة التى تنصهر فيها تلك النظريات وتتفاعل فيها الآراء ، ثم تنتهى الى الممارسة والتطبيق المباشر ، هى الدراسة حيث الاجراء التنفيذى الملموس فى مهام وجهود الادارة المدرسية .

ذلك ، أن مسئوليات الادارة المدرسية متنوعة ومتشعبة وكثيرة ؛ فإدارة المدرسة – ممثلة فى مديرها – عليها توفير الجو المناسب للعمل المدرسى ، والمناخ الجيد لهذا العمل مع توفير الثقة المتبادلة فى مجتمعه المدرسى ، وعليه أن يخطط – مع زملائه المعلمين – لرسم السياسة التعليمية التى تنتهجها مدرسته بحيث تتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع مع توزيعه للمسئوليات والاختصاصات ، ومحاولة التغلب بذكاء وموضوعية على ما يقابله من مشكلات فى العمل ، الى جانب قيادته الرشيدة وجهوده فى غرس وتنمية الروح المعنوية العالية بين العاملين ، على أن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد فى جو تسوده جودة الاتصال والعلاقات الانسانية . ومدير المدرسة ، عليه أن يكون على معرفة بنظم التعليم التى تأخذ بها الدول المختلفة والالمام بالظروف التى تقف وراءها للافادة منها اذا

اقتضى الأمر ، وعليه أن يقف على التطورات الحديثة وما يستجد على الساحة التربوية والتعليمية من أمور ومدى ملاءمتها للأخذ بها فى مدرسته ثم مدى إسهامه فى تطوير مناهجها .

ومدير المدرسة ، مسئول عن صلة مدرسته بالمجتمع المحلى والبيئة المحيطة بها ، وذلك من خلال مجلس الآباء أو ما يعقد من اجتماعات من ندوات أو لقاءات تربوية هادفة أو ما يقدم من خدمات توثق صلة المدرسة بها أو ما يقام من معارض أو متاحف وكذلك ما يقدم للبيئة من خدمات تسهم المدرسة فيها باسهامات ايجابية ومتنوعة .

ومدير المدرسة ، يتعين عليه معرفة ميزانية مدرسته من حيث عدد الفصول وعدد الطلاب وعدد المعلمين ثم توزيع الطلاب على الفصول أو الشعب والتخصصات والاشراف على جدوال العمل المدرسى والاشراف على المجالس المدرسية بأنواعها ، وعليه – كذلك – معرفة ميزانية المدرسة من حيث النواحى المالية وبنودها ، وميزانية النشاط المدرسى بأنواعه المختلفة .

ومدير المدرسة ، موجه ادارى – كما هو موجه فنى – بحكم عمله ، وهو بهذه الصفة ، يشرف على الأعمال المالية والادارية التى يتولاها سكرتير المدرسة ومعاونها وأمين التوريدات بها ... الى غير ذلك من الأمور التى تتناول الشئون المالية وشئون المستخدمين وشئون الطلبة ، والصادر ، والوارد ، والحفظ ، والشئون المخزنية ، واحصاءات وكذلك شئون رجال الصف الثانى [(١)] .

ومدير المدرسة ، مسئول عن تقويم العمل المدرسى ، وفى مقدمته ؛ أعمال المدرسين ، وهذا يقتضى معرفة استعدادات كل منهم ، ومدى الافادة من جهودهم، وقدراتهم بما يقدمونه لطلابهم ولبيئتهم ، علاوه على معاونتهم على نموهم العلمى والمهنى ، ثم متابعة وتقويم تحصيل الطلاب ومستوياتهم العلمية وتفهم ميولهم ورغباتهم بهدف اعدادهم للحياة ، وتوجيههم نحو التوافق مع متطلباتها ، والوقوف على خصائص نموهم العقلى والنفسى والانفعالى والجسمى وتنمية قدراتهم واستعدادتهم العلمية ، الأمر الذى يفيد فى توجيههم التعليمى والمهنى ، بالاضافة الى تنمية الاخلاق الحسنة والمثل العليا لديهم مع متابعة ماقد يعانونه من مشكلات ؛ دراسية أو سلوكية والاشراف على علاجها .

---

(١) حسن مصطفى وآخرون – اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية الطبعة الرابعة – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة ١٩٨٢ ص ١١٢ .

ومدير المدرسة – فى أية مرحلة تعليمية – عندما يقوم بذلك كله ، انما يهدف الى تحقيق غايات التربية ومراميها لتلك المرحلة ، وهو – بالتالى – يسهم بدوره فى اعداد الأجيال ، وهؤلاء هم رجال الغد وعدة المستقبل .

وفى السطور التالية، نتناول بالتحليل ، طبيعة الإدارة ، وصلتها بالتعليم :

أولا – ماهية الإدارة بالنسبة للتعليم

نستطيع أن نقول ، إن الإدارة ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع كما أنها أداة توجيه التغيرات الاجتماعية ، والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير ، واستقراره ، وهذا ، يصدق على الإدارة التعليمية ، باعتبارها نوعاً من الإدارة العامة ، فضلا عن أنها متصلة بالتعليم ، والتعليم ، سبيل أساسي لتحقيق الأهداف القومية ، وذلك بإعداد النشء ، وتدريبه الكبار . للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية التى تترجم عن تلك الأهداف ، وهو بهذا عملية ذات أهمية بالغة فى التوجيه ، والتحسين ، والتجديد الاجتماعي ، وتتوقف قدرة التعليم فى أداء هذه العملية ، على إدارته ، ذلك أن إدارة التعليم ، هى أداة السيطرة على هذه العملية ، وتنظيمها وتوجيهها ، وتقويمها ، فإذا كانت هذه الأداة بالية ، أو عتيقة ، أو فاسدة ، أو معطلة ، فإنها – ولاشك – تؤثر فى أداء التعليم لهذه العملية بنجاح ، وكفاية .

وقد دعا هذا ، بعض الباحثين ، إلى القول بأن قوة التعليم ، تكمن فى إدارته ، وليس فى مادة التعليم ذاتها .

فنحن ، قد نقدم لأبنائنا فى مدارسهم ، وما يعبر عن عالمنا المعاصر ، وما يتسم به من تطور سريع ، وما يصف أنماط الحياة المعاصرة بالتغير والسرعة فى التقدم ، وفى نفس الوقت ، يتعرض هؤلاء الأبناء – داخل مدارسهم – إلى عمليات إدارية عتيقة ، لا تتمشى مع اتجاهات العصر ، مما ينتقص من قيمة العملية التعليمية ، ويصيب فاعليتها بالإحباط . وهذا ، يمكننا ، أيضا ، أن نقول ، إن التنظيم التقليدى للتعليم ، قد لا يكون من المرونة بمكان ، بحيث لايمكنه مواجهة متطلبات العصر ، وما تهدف إليه مناهج التعليم ، وقد يتسبب ذلك فى حدوث فجوة كبيرة بين العمل من أجل تحقيق التطور ، والتقدم ، بين الممارسات التعليمية، والأساليب الإدارية البالية ، إذ ينبغى توفير المناخ التنظيمى ، الذى يستجيب للتجديد ، والتطور ، ويشجع ، ويؤازر مايقدم للناشئين من برامج ، ومايمرون به من خبرات ، وما يمارسونه من أنشطة ، ومن ثم ، فإن إدارة التعليم، عامل هام لإتمام التعليم نفسه ، على أن العنصر البشرى – وهو المحرك لمستحدثات الإدارة – هو الدعامة الأساسية فى نجاح فاعليتها .

وهنا ، قد يعرض لنا السؤال التالى :

ماذا تفيد من دراستنا لإدارة التعليم ؟؟

لدراسة إدارة التعليم (بصفة عامة) العديد من الفوائد ، فى مقدمتها ، فائدتان : الأولى ، ناحية نظرية ، معرفية ، والثانية ، ناحية عملية ، تطبيقية .

ذلك ، أن كل من يعمل فى مجال التربية والتعليم ، يجد نفسه فى حاجة إلى معرفة مايدور فى محيط عمله ، وما يتفاعل فيه من حركة ، وما تتضمنه دينامية العمل داخل هذا المجال ، فليست العملية التربوية ، مجرد أداء ، أو تنفيذ مناهج أو ممارسة أنشطة ، أو انتظام تلاميذ فى صفوف دراسية ، وانتقالهم من مرحلة تعليمية إلى أخرى ، أو إصدار قرارات تعيين ونقل وترقية العاملين فى الميدان التعليمى ، ولكنها تعنى إلى جانب هذا كله ، الكيفية التى يتم بها إعداد جيل من الناشئين للحياة ، إعداداً جيداً ، تسهم فيه هذه العمليات جميعها . ومن متطلبات وضوح الرؤية للمشتغلين بالعملية التعليمية ، أن يدركوا جوانب عملهم ، ليتبينوا كيف تتم هذه العملية الحيوية ، وهذا الإدراك من ضروريات عمل المعلم ، وهو من متطلبات عمل مدير المدرسة ، وهو كذلك ، من مستلزمات عمل الإداريين ، والفنيين بقطاع التعليم ، كحصيلة تثقيفية تتم بها المهمة الوظيفية لهم ، فضلا عن إثراء معلوماتهم ، وأفكارهم .

وتلك هى الغاية الأولى ، أو الهدف المعرفى من دراسة إدارة التعليم .

أما الفائدة العملية فمن المفيد حقا للعاملين فى مجال التربية والتعليم ، ومعرفتهم بطبيعة الإدارة ، ووقوفهم على ما يجرى حولهم من عمليات ذات صلة إدارية أو فنية ، تمكنهم من التبصر بعملهم ، ومن ثم يستطيعون ممارسة ماعرفوه ، ولكن الفائدة الكبرى ، تتحقق عندما يتمثل ذلك فيما يقومون به من أعمال ، وتتحول هذه المعرفة إلى سلوك ، يتلاءم ومتطلبات عملهم ، ومن ثم ، تتحول مفاهيمهم إلى أنماط عملية ، تثرى خبراتهم ، لاسيما ، إذا كانت هناك نماذج متنوعة ومقارنة لإدارة التعليم فى دول مختلفة ، وقطاعات تعليمية متباينة ، يمكن الإفادة منها ، فى ضوء المواءمة الثقافية المناسبة .

وتلك ، هى الغاية الثانية ، أو الهدف التطبيقى من دراسة إدارة التعليم .

ثانياً : إدارة التعـليم مسـئولية قومـية

من الحقائق المعروفة ، أن التعليم خدمة من الخدمات ذات الأهمية الكبيرة للمجتمعات الإنسانية ؛ فعن طريقه يتم إعداد القوى البشرية المدربة ، التى تمد المجتمع بنوعيات المعرفة ، والفكر ، والابتكار ، ثم التقدم ، والازدهار .

ومن الحقائق ، أيضاً ، أن التعليم لايتم فى فراغ ، بل أنه يتم عن طريق مكونات بشرية ، ومكونات معنوية ، فالعاملون الذين يعتبرون المحور الرئيسى ، الذى يدور عليه العلم والتعليم ، هم البشر ، أما مايستلزم هذا العمل من أدوات وأجهزة ومختبرات ، إلى غير ذلك من التجهيزات التربوية ، وهو مايعبر عن الوجود المادى ، فإنه بمثابة المحور الثانى ، الذى يدور عليه العلم والتعليم .

وإلى جانب هذين المحورين الرئيسيين ، هناك مايوجه هذه العملية القيادية، ويقف خلفها ، يحركها ، ويدفعها إلى حيث يريد المجتمع الذى تتم فيه ، وهذا يتمثل فى الفلسفة التربوية التى يأخذ بها المجتمع ، أو تؤمن بها الدولة ؛ فالتشريعات الدستورية ، والقوانين ، والقرارات ، واللوائح المنظمة لمسار التعليم ، وأوضاعه ، ومتابعة التنفيذ ، وتقويمه ،.... كل هذه تنظيمات قومية ، ومؤشرات تدل على مدى المسئولية التى تضطلع بها إدارة التعليم ، بل أكثر من ذلك ، فإن عوامل المجتمع ، أو القوى الثقافية فيه ، تشترك فى إحداث ، وإتمام عملية العلم ، والتعليم.

والتعليم ، بعد هذا كله ، غايته النهوض بالمجتمع ، ولكى تتم هذه النهضة ، لابد من توافر المناخ المناسب لها (بمن فيه ، وبما فيه) ، ولا يتوافر هذا المناخ ، إلا إذا تضافرت الجهود ، ونظمت ، وتم التنسيق بينها ، وأدرك العاملون حقيقة عملهم ، وأهميته ، أن مايقدم من أعمال ، هو فى واقعه ، اضطلاع بمسئولية قومية ، كل من يسهم فى أدائها ، يتحمل نصيبه منها ، ويشترك فى هذا الأداء ، جميع العاملين فى هذا القطاع الخطير من قطاعات المجتمع ، وهو التعليم ، فهو ليس بالجهد الفردى ، ولكنه جهد جماعى ، ومسئولية قومية .

كذلك ، فإن الإطر التنظيمية للتعليم ، وما تأخذ به الدول من المستويات، القومية والإقليمية ، والمحلية ، هذه الإطر ، التى تنتظمها وحدة عضوية ، ديناميكية ، هى فى واقعها ، إحساس بالمسئولية القومية ، بما تهدف إليه من تهيئة فرص العلم والتعليم للأجيال المتعاقبة ، و إعدادهم للحياة فى مجتمعاتهم ، يسهمون فى تطويرها ، ويتولون مقدراتها .

ثالثاً – إدارة التعليم ، مهمة اجتماعية

الإدارة ، أولا ، وقبل كل شيء ، تحدث في إطار اجتماعي ، تؤثر فيه ، وتتأثر به ، وهي في كل الأحوال ، وليدة حاجة ، أو حاجات اجتماعية ، وقيامها في الأصل ، من أجل فائدة عامة للمجموع ، أو لقطاع من هذا المجموع .

ثم إن الإدارة ، تنظيم لجماعة من الأفراد ، بينهم تفاعل أفقي ورأسي ، هو أساس كل عملية اجتماعية ، وبعبارة أخرى ، هي نظام اجتماعي فيه تفاعل بين الأفراد ، داخل هذا النظام ، مع بعضهم البعض ، ومع من يوجدون خارجه ، من أجل الوصول إلى هدف ، أو أهداف جماعية .

فالإدارة ، اصطلاح ، يستخدم في وصف جانب للحياة في التنظيم الاجتماعي ،

وحيث أنه لا يوجد جانب للحياة غير مرتبط بالتنظيم الاجتماعي ، فإن الإدارة جزء مكمل للحياة البشرية نفسها (١) .

هذا بالنسبة للادارة – بصفة عامة – فإذا انتقلنا إلى إدارة التعليم ، نجد أنها (سواء على المستوى القومي ، أو الإقليمي ، أو المحلي ، أوعلى المستوى المدرسي المحدود) تتم في وسط اجتماعي ، قوامه مجموعات متفاعلة من القوى البشرية ، هدفها خدمة التلميذ ، أو التلاميذ ، وهؤلاء هم ، قوام الأجيال الناشئة ، والتي تمثل طلائع المستقبل ، أو اللبنات الأولى في نهضة المجتمع .

وإدارة التعليم ، ليست عملية إشرافية ، تتولاها هيئة ، أو سلطة معينة ، فحسب ، ولكنها ، تشمل أكثر من ذلك ، فهناك التنظيمات التعليمية ، وهذه ، نابعة من حياة المجتمع ، وهناك المناهج الدراسية ، وما تشتمل عليه من برامج وأنشطة ، وطرائق تعليم وتدريب ، وهذه من وسائل تربية أبناء المجتمع ، وهناك الحياة الدراسية ، بما تشمله وماتهدف إليه من الكشف عن ميول التلاميذ ، وقدراتهم ، واستعداداتهم ، وتوجيههم الوجهة السليمة ، التي تمكنهم من فهم الحياة حولهم ، وتمكنهم من تكامل شخصياتهم ، وهذه أيضا من دعائم تقدم المجتمع ، كذلك ، هناك أساليب تقويم العمل المدرسي، وتوجيهه ، وهذه أيضا لصالح أبناء المجتمع.

---

(١) د . جريفث ، نظرية الإدارة – توجمة د. محمد منير مرسي وآخرون – عالم الكتب – القاهرة ١٩٧١ ، ص ١٩.

فالمدرسة – بما فيها من علوم ، ومعارف ، ومالديها من قنوات اتصال بينها وبين المجتمع – هى فى حقيقتها ترجمة لأهداف المجتمع ، ونبض حى لحياة الشعوب .

والكوادر الوظيفية (إدارية كانت أو فنية) وما تؤديه من خدمات ، سواء للعلم ذاته ، أو للمعلمين أنفسهم ، أو للمتعلمين ، وبيئاتهم التى يعيشون فيها ، هذه أيضا فى خدمة المجتمع ، وبالتالى ، فإن إدارة التعليم ، تعتبرمهمة اجتماعية ، تستوجب جماعية العمل ، وتستهدف فائدة الجماعية .

رابعاً : إدارة التعليم ، عملية تكنولوجية

التكنولوجيا ، هى العلم التطبيقى ، أو التطبيق العلمى، وبعبارة أخرى ، هى، علم تطبيق المعرفة فى الأغراض العملية ، وبهذا يكون صلب التكنولوجيا ، هو مجموعة المعارف ، والأساليب العلمية ، المنظمة ، التى تستخدم لحل مشكلات عملية .

ومن المرجح ، أن كلمة ، تكنولوجيا ، تعنى ، المعالجة المنظمة ، فى اللغة اليونانية القديمة .

ومن ثم فإنه يمكن تعريف التكنولوجيا الإدارية ، بأنها مجموعة المعارف العلمية ، والأساليب المنظمة التى تطبق فى مواجهة المشكلات العملية ، بغية حلها فى ميدان الإدارة ، دون أن يعنى ذلك – بالضرورة – استخدام الآلات فى التطبيق [1] .

ولقد اعتمدت الإدارة (فى كل وظيفة من وظائفها) منذ تميزت كظاهرة اجتماعية ، على المعلومات ، فى توجيه نشاطها .

وعندما سارت فى طريق العلم – مع مطلع القرن العشرين – زاد اهتمامها بالمعارف ، والمعلومات ، سواء كان ذلك فى المجال النظرى ، أو المجال التطبيقى.

وفى عالمنا المعاصر ، حيث تزداد المعلومات ، وتكثر ضروب المعرفة ، تجد الإدارة ، بما تشمله من تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، واتصال ، لابد لها من مواكبة العصر ، إذ لم تعد قوة الأمم فى مجرد ما تفخر به ، أو تختزنه من معارف، ومعلومات ، وإنما فى كيفية السيطرة على هذه المعارف ، والمعلومات ، وكيفية معالجتها ، وكيفية اختصار المسافة بين ظهورها ، وتطبيقها ، ومدى تداولها ، ونشرها ، والإفادة منها ، وكيفية ملاءمتها لطبيعة العصر ، ومن ثم ، فإن قوة الإدارة العصرية ، وكفاءتها ، تكمن فى مدى توافر المعلومات المنظمة لديها ، إلى جانب ، يسر استخدامها لها ، وعملها على بصيرة بمقتضاها .

وبالتالى ، فإن التكنولوجيا الإدارية – بهذا المفهوم – هى الوجه العملى ، أو الامتداد الجديد لعلم الإدارة ، الذى أخذ فى النمو ، منذ أوائل القرن العشرين ،

(1) Stephen. J. Knezevich, Administration Technology and School Executive Wachington. D.C. AAsA, 1969 P. 16.

نتيجة اصطناع الطريقة العلمية فى النظر إلى العملية الإدارية ، وتوجيهها ، وهو وجه ، أو امتداد ، يركز على الأساليب ، والوسائل التى تستخدم فى مواجهة المشكلات الإدارية ، أكثر مما يركز على النظريات ، والأبحاث الأساسية التى تستهدف التوصل إلى المبادىء ، والمفاهيم العامة وبالرغم من ذلك ، فإن كثيراً من دول عالمنا المعاصر (وبخاصة النامية منها) تكاد تكتفى بما يتوافر لديها من أجهزة حديثة ، وإلكترونيات دقيقة ، وآلات حاسبة ..الخ تستطيع بواسطتها التغلب على كثير من مشكلات الوقت ، والجهد ، والمال ، فى العمل الإدارى ونسيت هذه الدول، أن مقتضيات العصر ، والتكنولوجيا الإدارية السليمة ، تكمن فى أسلوب أداء الإنسان نفسه وتفاعله مع التكنولوجيا المعاصرة ، علماً وعملاً ، وإيماناً بضرورة التجديد والتطوير ، وهذا يتمثل فيمن يعمل فى مجال إدارة التعليم ، على اختلاف مستوياتها .

هذا ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإن تكنولوجيا إدارة التعليم ، تمكننا إلى حد كبير – من معالجة قصور الحاضر ، فضلا عن تبصرنا بواقعه ، بالإضافة إلى معاونتنا فى رسم السياسة التعليمية ، وتصورنا لأوضاعها المستقبلية، الأمر الذى يدعونا إلى اعتبار تكنولوجيا الإدارة التعليمية ، عملية تقويم فى كثير من مجالاتها .

خامساً - إدارة التعليم ، عملية إنتاج

ينبغي ، ألا يكون في الحسبان ، أن الإدارة ، عملية هيمنة المسئولين على العمل من حيث الشكل ، فحسب ، إذ أنها في واقعها ، عملية إنتاج بالمحتوى ، والمضمون ، وأداة لتحقيق الأهداف .

فالغاية من جعل السلطة في أيدى القائمين على الإدارات ، أو إحداث تعديلات ، أو تغييرات في كيفية سير الأعمال في الهيئات المختلفة ، هي الوصول إلى إنتاجية أفضل ، أو على الأقل ، تحقيق مستوى معين من الإنتاج في العمل ، ناهيك عن طبيعة هذا العمل ، حسبما تمليه نوعيته ، ومواءمته لمتطلبات الحياة .

وإذا كان هذا القول ، ينطبق على مايمارسه الأفراد في مجتمعاتهم (على وجه العموم) فما أحرى هذا ، فيما يتصل بالعملية التعليمية التربوية ؛ فإجراء التخطيط للعمل التعليمي ، ووضع البرامج ، وبنية هياكل التعليم ، هدفها الإنتاج ، والقيام بعمليات الإدارة ، والإشراف ، والتوجيه ، من قبل المسئولين (كل بقدر صلاحياته) هدفه الإنتاج .

وحياة التلاميذ في مدارسهم ، بما تشمله من تحصيل للمعرفة ، واستيعاب المعلومات ، وممارسة للأنشطة ، وإعداد للمواطنه من خلال دراساتهم بالمراحل التعليمية ، عملية إنتاج مؤجل نسبياً ، وإنتاج غير منظور في حينه .

والتفاعل الذى يحدث بين المدرسة أو المنشآت التعليمية وبيئتها ، ومدارسة مشكلات البيئة ، والتغلب عليها ، والعمل على إفادتها ، عملية إنتاج ، إلى غير هذه النماذج المكونة لنسيج الإدارة في التعليم بشقيه ؛ العام والمدرسي ، وكلها عمليات إنتاج يكمل بعضها ، البعض الآخر، فالإدارة في مصطلحها الحديث ، هي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الموارد البشرية ، والمادية ، وتوجيهها لخدمة أغراض المؤسسة التي تقوم من أجلها ، وهي بالتالي ، بالنسبة للتعليم، مجال حيوى ، وتطبيق مباشر لخطط استثمار رئيسي ، وهام في المجتمع البشرى ، وهو استثمار الإنسان ، بعقله ، وفكره ، وإنتاجه بصفة عامة ، باعتباره القوة الدافعة للانتاج في مجتمعه ، وهو في نفس الوقت ، أحد نواتج هذه القوة .

سادساً – إدارة التعليم ، عملية استثمار

إذا كان للاقتصاد بأنواعه ، سبله الاستثمارية ، فإن التعليم ، لايقل فى استثماره عن تلك الأنواع ، باعتبار أن ركيزة الاستثمار فيه ، هم البشر .

ولما كانت القوى البشرية ، هى صانعة الاستثمار ، وبها تتم عملياته ، فهى بالتالى أغلى دعامات الاستثمار ، وركائزه ، بصفة عامة ، والحفاظ على هذه الثروة البشرية ، يعتبر حفاظاً على الثروة القومية للشعوب . وتلعب الإدارة ، دوراً هاماً فى هذا المجال ؛ فعن طريق إدارة التعليم ، بما تشمله من عمليات تربوية ، متعددة الاتجاهات ، متشعبة الجوانب ، يتم استثمار تلك الأعداد الهائلة من الأجيال، والتى تثرى بدورها مجالات الحياة ، بعلمها ومعرفتها ، وخبراتها وفكرها المتجدد ، بتتابعها ، وتعاقبها ، والإدارة هنا ، بمثابة المحرك ، الذى يحول الطاقة البشرية الكامنة ، إلى طاقة منتجة ، حتى ، إن بعض المتخصصين فى الإدارة ، يرون أنه عن طريق الإدارة ، يرون أنه عن طريق الإدارة السليمة ، يمكن الإفادة من القوى البشرية ، إلى أقصى حد تمكن الإنسان قدراته من استغلالها، وتوظيفها فى مجال الاستثمار ، بل إنهم يرون فى سوء الإدارة ، فقداً مباشراً ، ومهدوراً ملموساً ، فى إنتاجيه البشر ، وعمالة الإنسان .

ولعل هذا ، يؤكد ضرورة تزويد المنشآت التعليمية بالإداريين والفنيين الأكفاء ، ذوى الإعداد الجيد ، والمعرفة الجديدة المتطورة ، ومن العناصر الطيبة ، ذات القابلية للاستمرار ، والابتكار فى التخطيط ، والتنفيذ ثم القدرة على مواكبة التغيرات المتتابعة فى عالمنا المعاصر ، لأن هذا ، ينعكس بدوره على الأجيال التى تتلقى التعليم والتدريب ، فإن كانوا اليوم فى طور الإعداد ، فهم فى الغد ، يمارسون العمل ، ويتحملون المسئولية ، وبجهودهم تنهض مجتمعاتهم ، ذلك ، أن تنمية الموارد البشرية – عن طريق تعليمها وتدريبها – فى مقدمة ضروريات النمو الاجتماعى والاقتصادى والثقافى للشعوب ، وحينئذ ، يكون عائد التعليم ، قد تحقق، وتكون حصيلة الانفاق عليه (على اختلاف نوعياته) قد حققت أهدافها .

سابعاً – إدارة التعليم ، عملية قيادية

قبل الحديث عن مهمة القيادة فى إدارة التعليم ، نرى أن نجيب عن السؤال التالى :

إلى أى مدى يرتبط مفهوم القيادة ، بمفهوم الإدارة ؟؟

هناك ، من يرى أن القيادة ، تتصل بالسلطة ، والقدرة على التأثير ، وامتلاك النفوذ ، بينما تتصل الإدارة ، بنواحى الممارسة والتنفيذ من واقع تنظيمات العمل ، وما لها من أصول ، وقواعد ، ومن ثم ، يستمد الإدارى ، سلطته من هذا الواقع .

وهناك ، من يرى أن القيادة ، تتمثل فى القدرة على التغيير ، وإحداث ماهو جديد ، بحيث يدفع العمل إلى مزيد من التقدم ، بينما تتمثل الإدارة فى الحفاظ على استمرارية العمل ، واستقراره .

وهناك ، رأى ثالث ، فحواه ، أنه إذا كانت القيادة تهدف إلى تحقيق السياسة المرسومة كغاية لها ، فإن الإدارة ، تعتبر وسيلة للوصول إلى هذه الغاية ، بما توفره من ظروف مناسبة وإمكانيات مادية ، وبشرية (١).

والرأى ، عندنا ، أن القائد فى عمله ، هو إدارى بالضرورة ، ولكن الإدارى، قد لا يكون قائداً ، بما يتضمنه مفهوم القيادة ، من حيث الريادة ، وسلطة النفوذ ، وبالرغم من ذلك ، فإن استراتيجية الإدارة فى التعليم ، تتطلب ممن يعمل بها ، مشاركة إيجابية ، تتضمن إدراكاً كاملا ، وفهماً واعياً ، وسياسة رشيدة ، وتوجيهاً سليماً فى عمل ناجح ، وغاية محققة ، وهذا لايتأتى إلا عن طريق وجود ديناميكية حية ، تفيد من الطاقات المختلفة ، العاملة ، والتى تعتبر كأعضاء أوركسترا موسيقية ويكون القائد ، هنا ، بمثابة مايسترو الأوركسترا ، أى أنه لابد من وجود رابطة عضوية بين تنظيمات العمل ، وقيادته (٢).

---

(1) See: McCleary, L. E. and Hencley, S. P. Secondary School Adminustration.Theoritical Base for Professional Practice. Dodd, Mead and Company Inc., New Yerk, 1965, P. 103.

(2) See: Lepham, J, : Leadership and Administration by Griffiths, D. E. (ed) The 63rd yearbook of the N.S.S.E. Chicago, 1964. PP. 122-123.

وإذا كان هذا ، هو تصورنا لمدى الارتباط بين القيادة ، والإدارة ، فإلى أى مدى ، ينطبق على إدارة التعليم ؟؟

من المعلوم ، أن للتعليم – فى عصرنا الحاضر – إدارته التى تتولى قيادته فى قطاعاته المختلفة ، وهذه القطاعات ، ذات أحجام كبيرة فى كيان المجتمع ، حيث تستوعب أعداداً هائلة من القوى البشرية ، ذات أوصال مترابطة بين الماضى ، والحاضر ، والمستقبل ؛ فتعليم اليوم ، ليس وليد الساعة ، ولكن إرهاصاته ، قد سبقت من قبل ، وهو فى ذاته ، تمهيد لتعليم الغد (إذا لم يتعرض لتغيرات جذرية أو بديلة) الأمر الذى يلقى على إدارة التعليم ، مسئولية قيادية على جانب كبير من الأهمية .

والتعليم ، لا يؤتى ثماره ساعة الأخذ به – كما هو معروف – ولكنه يمتد ليشمل أجيالا متعاقبة ، حتى ترى النور هذه الثمار ، فى صورة خدمات متنوعة ينعم بها المجتمع .

كذلك ، فإن بنية التعليم ومحتواه ، تنضج ثماره ، عندما تكفل له متطلبات الإنضاج الجيد .

وهنا ، تبرز أهمية إدارة التعليم – بمضامينها الشاملة – ، ومعرفة كيفية حركته وحقيقة أوضاعه ، هذه كلها ، من متطلبات الإنضاج المنشود .

وإذا كانت قطاعات الحياة ، ومجالاتها فى حاجة إلى من يديرها ، ويتولى الإشراف عليها ، فما أحرى التعليم بالإدارة الرشيدة .

وهنا ، ينبغى أن نفرق بين إدارة التعليم ، وإدارة غيره من المؤسسات ، أو الأعمال ، فليس الغرض من إدارة التعليم ، هو التسلط ، أو مجرد الحزم فى مجريات الأمور ، أو إصدار الأوامر والنواهى ، ولكنها ، عملية بناء ، ومواكبة للتقدم الذى يدفعه العلم ، إلى جانب أنها عملية حفاظ على التراث الحضارى ، والإنتماء القومى لأجيال المتعلمين من أبناء المجتمع ، ولا بد لها من مجموعات متكاملة ، تقود مسيرتها ؛ تشاركها ، وتحدوها ، وتتابع ممارستها ، ومن ثم ، فهى عملية قيادية وسياج قيادى ، تتم بداخله عملية البناء الفكرى ، وتشييد كيان الشعوب ، عن طريق إعداد أبنائها ، إعداداً علمياً ، وتربوياً .

إن الإدارة التعليمية ، ليست عملية عشوائية ، روتينية ، ولكنها ، عملية ذكية واعية ، تلقى على من يتولاها (على اختلاف مستوياتها فى دول العالم)

تبعات ، تجعلهم يقومون بأدوار قيادية في مجالات عملهم .

ولذا ، ينبغي ، أن تسير الإدارة الجيدة ، جنباً إلى جنب ، مع الهياكل التعليمية ، وفقاً لأوضاع المجتمع ، وفي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، والتي ترمي إلى تحديث أساليب الإدارة ، رغبة في المزيد من العائد التربوي المستمر ، وهنا يكون للقيادة مهمة التوجيه ، والترشيد ، والمتابعة .

ثامناً : إدارة التعليم ، عملية إنسانية

إذا كانت الإدارة فى قوامها ، عملية ديناميكية ، تلعب القوى البشرية دوراً هاماً وأساسياً فيها ، فإن القوى المادية ، بما تتضمنه من أموال ، وأبنية ، وتجهيزات وأدوات ..الخ . تمثل الناحية الميكانيكية ، بالإضافة إلى الناحية المعنوية ، بما تشمله من : قوانين ولوائح ، وقرارات ، ومنشورات ، مهمتها تنظيم العمل فيها . لكن الجانب الإنسانى ، بما يتوافر فيه من عقول واعية ، ذات فكر ذكى ، وما تعيش فيه من قيم ، ومبادىء ، وأنماط سلوكية ، ثم مايوجد من نفوس مقبلة على العمل ، متحمسة له ، وأيدى أمينة ، ترعاه ، وتحرص عليه ، هذا الجانب الإنسانى، فى مقدمة العملية الإدارية ، ومتكامل مع الجانبين الآخرين ومن ثم تكون الإدارة ، عملية تكاملية بين النواحى الثلاث ؛ الإنسانية ، والمعنوية والميكانيكية .

هذا ، بالنسبة للادارة ، بصفة عامة ، أما بالنسبة لإدارة التعليم (بمستوياتها المختلفة) فنحن نلمس بوضوح ، ضرورة التأكيد على العامل الإنسانى ، فالعاملون فى هذا المجال ، من قادة تربويين ، ومعلمين وطلاب وأولياء أمور ، وغيرهم كالإداريين ، والفنيين ، أى مجموعة العمل والتعامل ، كل هؤلاء ،يستوجب العمل معهم ، توافر علاقات إنسانية ، سليمة ، ومتسقة ، ترعى مالدى الأفراد من دوافع، ذات صلة بالعمل ، أو التأثير فيه ، وتقدر مايوجد بينهم من روابط ، وتحدد مايعنيهم من مفاهيم ، أو طرائق عمل ، أو طرز تعامل ، وهى فى الوقت ذاته ، لاتسمح بالتهاون على حساب الوصول إلى الهدف ، بل تحرص عليه ، وتتوخى الصالح العام لمتطلبات العملية التربوية ، وهذا مايجعل العملية الإدارية ، عملية إنسانية ، بالدرجة الأولى ، وتلك هى ، المهارة الفنية ، التى ينبغى أن تتوفر ، وتنمى لدى كل إدارى ، وبدونها ، لا يكون إدارياً ناجحاً .

وتدل الأبحاث الحديثة على أن فشل كثير من الإداريين فى عملهم ، وفى تحقيق أهداف هذا العمل ،مرجعه نقص فى المهارة الإنسانية عندهم ، أكثر من أن يكون قصوراً فى مهارة العمل نفسه .

بل ، إن بعض الباحثين يرون أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل ، أساسها (إنسانى) .

تاسعاً – الإدارة كمظهر للسلطة

يرى فريق من رجال الإدارة ، أن السلطة مظهر من المظاهر التى تقترن بالإدارة ، فالنفوذ الذى يصاحب الرئيس ، أو القائد ، أو من يتولى زمام الأمور ، لعمل ، أو هيئة ، ثم قدرته على اتخاذ القرارات ، وقبول ذلك من المرءوسين ، أو العاملين معه ، هو فى واقعه ، تعبير عن السلطة ، ذلك أن مفهوم السلطة يعنى الشرعية ، والحق فى اتخاذ القرارات ، وأن مفهوم النفوذ ، يعنى القدرة العملية على اتخاذ قرارات مؤثرة ، وفعالة .

ومن ثم ، فإن بعض المتخصصين ، يرون أن جوهر عملية الإدارة ، يكمن فى عملية اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها .

أى أن مجال الإدارة مجال إجرائى ، وهذا ، يقتضى تنسيق الجهود ، وتنظيم الأنشطة ، واستغلال الإمكانيات ، واستخدام الوسائل فى مناخ مشبع بالتعاون ، يسمح بالتنفيذ الكفء ، والوصول إلى الغاية ، ومن ثم ، ترتبط أهمية القرار بمدى نجاحه ، أو بمدى مانتج عنه ، فضلا عن أن عملية اتخاذ القرار ، هى مسئولية كل من يتأثر به .

فعملية اتخاذ القرار ، ليست عملية عشوائية ، تتم بطريق الصدفة ، ولكنها عملية ، قوامها الذكاء والتبصر والإدراك وتتم نتيجة لتفاعل عدة عوامل (ديناميكية) رغبة فى تحقيق هدف معين ، أو أهداف معينة .

وهذا ، يعنى أن وظيفة الإدارة ، تتركز فى توجيه نشاط الجماعة ، وبالتالى، فى تنمية ، وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة .

أما الكيفية التى يتم بها اتخاذ القرارات ، فإنها تمر بعدة خطوات ، على النحو التالى :(١)

أولاً – التعرف على المشكلة ، وتحديدها لمعرفة الهدف من اتخاذ القرار .

ثانياً – تقييم المشكلة ، وجمع بياناتها ، وتنظيمها ، ومعرفة مدى كفايتها .

ثالثاً – وضع معايير للحكم ، يمكن بها تقييم الحلول المقترحة للمشكلة ، أو الحل البديل .

(١) د. جريفث – نظرية الإدارة – مرجع سابق ص ١١٥ .

رابعاً – اختيار الحل المفضل (إذا تعددت الحلول) والتنبؤ – إلى حد ما – بما قد ينتج عنه .

خامساً – تنفيذ الحل (أو اتخاذ القرار) مع مراعاة مقومات التنفيذ وإمكانياته .

سادساً – تقويم نتائج القرار فى ضوء الأهداف المرجوه منه .

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن طرفى عملية اتخاذ القرار ، هما ؛ الجهة المصدرة له ، والجهة المنفذة لما تضمنه ، ومن ثم ، فإنه لنجاح القرار ، ينبغى أن يراعى فيه ، مدى ارتباطه ، ارتباطاً عضوياً بالجهة التى تصدره (وزارة التربية والتعليم مثلا) ، والجهة التى تقوم على تنفيذه (مديرية التربية والتعليم ، على سبيل المثال) ، ثم الجهات التى تمارس هذا التنفيذ (المدارس والمنشئات التعليمية) .

وإذا كانت الإدارة ، تعنى اتخاذ القرارات ،فهل يعنى ذلك ، أن الإدارة العامة للتعليم أو الهيئة المسئولة والمهيمنة عليه (كوزارة التربية أو التعليم) لا تكون قراراتها موضع نقاش بالنسبة للادارات الفرعية ، أو القطاعات المسئولة عن التعليم بمستوياتها المختلفة ؟؟

الواقع ، أن القرارات التى تتخذها السلطات العليا فى الدولة ، وتصدرها إلى الجهات والهيئات التابعة لها لتنفيذها ، قد يكون من الصعوبة ، اتخاذ قرارات مضادة ، أو معطلة أو معدلة لها ، من قبل تلك الجهات التابعة ، باعتبار أن السلطات العليا ، هى بمثابة هيئات تشريعية ، تنظيمية ، وقيادية فى نفس الوقت .

ولكن ، تستطيع السلطات المحلية ، أو القيادات الصغيرة ، إذا ما عن لها أمر حتمى ، وليس من مسئولياتها البت فيه ، تستطيع – بعد مناقشته مع ممثليها بصدق ، وموضوعية ، أن تتقدم بما تراه من آراه أو مقترحات أو أن ترفع للمسئولين من التوصيات ، مايعبر عن رغباتها وظروفها ، وليس من حقها ، اتخاذ قرارات تلقائية ، قد تقابل من السلطات العليا بالرفض ، أو المعارضة ، وبالتالى تعرضها لاهتزاز الثقة ، وزعزعة قيادتها المحدودة الاختصاصات .

ولئن كانت الإدارة ، تعبيراً عن السلطة ، فإنه ينبغى أن تكون فى أيدى يتوافر فيها الكفاية العلمية ، والخلقية ، والاجتماعية ، والإنسانية ، بحيث تقابل حجم هذه السلطة ، وتتكافأ مع مفهومها السليم ، كما ينبغى ، ألا تتعارض اختصاصاتها ، عندما تكون موزعة بين جهات متنوعة ، تتقاسم المسئولية ، والصلاحيات ، وحتى يتواجد بينها جميعا الولاء المتبادل ، والتعاون المشترك .

عاشراً – إدارة التعليم، ونظريات الادارة

منذ أن أصبحت الإدارة ، علماً ، له أصوله ، وتطبيقاته ، وهى مجال لاهتمام الباحثين ، يتناولونها بالدراسة ، بمختلف مشتقاتها ، ووظائفها ، وكانت نظريات الإدارة من بين هذه الاهتمامات ، والتى كان من أهدافها ،التوصل إلى مجموعة من المفاهيم ، التى تمكنهم من وصف المواقف الإدارية ، ومن ثم يتوصلون إلى توصيف دقيق لعملية الإدارة .

وفى تحليلنا للعملية الإدارية ، نجد أن وظيفة الإدارة ، تستمد طبيعتها ، من طبيعة الخدمات التى تقوم بها ، سواء فى مجال التعليم ، أو غيره من المجالات .

وفيما يلى ، نستعرض –بايجاز– بعض نظريات الإدارة ، التى تتخذ رجل الإدارة عنصراً هاماً لإتمام العملية الإدارية ، موضحة ، أبرز عوامل نجاحه فى عمله هناك نظرية ، تؤكد على ما يتمتع به رجل الإدارة أو القائد التربوى ، من صفات أو سمات ، وأن هذه السمات تعتبر ضرورية ، ولازمة لمن يتولى القيادة ، وهى مايطلق عليها « نظرية السمات » .

وهناك ، نظرية ، ترى أن المواقف التى يتعرض لها رجل الإدارة ، أو القائد التربوى ، وقدرته على حسن التصرف فيها، بما لديه من استعدادات ، أو مدى تغلبه على مايعترضه من صعوبات فى المواقف ، ترى أن هذا كفيل بنجاح العملية الإدارية ، وهى مايطلق عليه « نظرية المواقف » .

وإلى جانب ، هذه ، وتلك ، هناك نظرية مشتركة ، فحواها ، أن كلا من السمات أو الصفات التى ينبغى توافرها فى الإدارى الناجح ، والمواقف أو الظروف التى يتعرض لها فى عمله ، وقدرته على حل مشكلاتها ، والتغلب على صعوباتها، ترى أن هذه الثنائية (النواحى الطبيعة أو الموروثة والنواحى البيئية أو المكتسبة) من الممارسة فى العمل الإدارى ، من مقومات نجاح المدير أو القائد التربوى ، وهى مايطلق عليه « النظرية المشتركة » .

أما نظرية السمات ، فمن المعروف أن القائد الناجح ، هو الذى يتمتع بالعديد من السمات ، التى تجعله جديراً بقيادته ، أو توجيه الجماعة ، كالحزم ، والذكاء ، والحكم الصائب ..الخ .

وهنا نتساءل ، هل تكون هذه السمات ، طبيعية ، موروثة ، فيمن يقوم بعملية القيادة ؟ أم أنها بيئية مكتسبة ؟؟

وبعبارة أخرى ، هل يعنى تمتع شخص بمجموعة من المواهب ، أو السمات ، - قد يكون للوراثة دخل فيها - انتقال تلك السمات إلى أعقابه ، جيلا بعد جيل ؟ وبالتالى ، أين إذن ، نضع دينامية سلوك القائد بين من يعيش معهم ؟

وأما نظرية المواقف ، فهى كما يتضح أنها تؤكد على أهمية الظروف ، أو المواقف فى خلق القائد ، وحكمته فى التصرف السليم ، وهذا يعنى ارتباطه بما يحيط به من واقع الحياة فى الجماعة ، مما قد يعمل على إيجاد القيادة الصالحة ، فهو إذن ، رهين المواقف التى يعيشها فى عمله، وبالتالى ، فإن هذه النظرية ، لا تعطى وزناً كبيراً ، لما قد يتمتع به القائد من سمات ، تعتبر عوامل مساعدة لإبراز كفاءته فى القيادة .

وأما النظرية المشتركة ، فمن الواضح أنها تحاول الجمع بين النظريتين السابقتين بحيث تأخذ من الأولى ، مايفيد الثانية ، ويدعمها ، بمعنى وجود علاقة ثنائية ، تثرى العمل القيادى ، كما توجهه الوجهة الصحيحة ، باعتبار أن القيادة تمثل تفاعلا بين شخصية القائد من جهة وبين المواقف من جهة أخرى .

ذلك ، أن نجاح القائد فى عمله ، يتوقف - إلى حد كبير - على مدى تمتعه بصفة القيادة الرشيدة ، ومدى تعبيره عن متطلبات ظروف الجماعة ، التى يعيش بينها ، والتى من حقها مشاركته فى التخطيط لعمله ، وتوجيهه .

نستطيع أن نخلص إلى أن الكفاءة فى الإدارة التعليمية ، تتضح من سلوك القائمين عليها بنجاح فى مواقف عملهم ، ومن ثم ، فهى عملية شاملة ، تنتظم العديد من المواهب ، والقدرات ، التى تسير العمل ، وتصيره إلى النجاح ، وتدفعه إلى التقدم . (سبق الحديث عن نظريات الإدارة أو اتجاهاتها فى موضع آخر من هذا الفصل تأكيداً لأهميتها بالنسبة للتعليم) .

الفصل الثانى

موجهات الإدارة في التعليـم

الفصل الثاني

موجات الإدارة فى التعليم

لكل دولة ، سياستها التعليمية ، ولهذه السياسة ، موجهاتها ، التى تقف خلفها، توجهها ، وتحدد مسارها ، وهى مانعبر عنها بالقوى أو العوامل الثقافية ، التى تؤثر فى نظم التعليم ، بصفة عامة .

وهذه العوامل ، تتنوع فيما بينها ، فمنها السياسية ، والاجتماعية ، ومنها الاقتصادية ، والجغرافية ، ومنها الدينية والحضارية ، وغيرها مما له الأثر الواضح فى أوضاع التعليم ، سواء كانت عوامل متداخلة ، متشابكة ، أو عوامل فردية ، محددة ، محلية كانت أو خارجية .

وهنا، ينبغى أن نشير إلى أن هذه الموجهات ، ليست منفصلة عن بعضها تماماً ، ولكنها ، قد تكون متداخلة ، ومتكاملة ، وقد يؤثر كل منها فى الاخر ، ويتأثر به ، أو يختلف بعضها – قوة وضعفاً – عن البعض الآخر فى درجة التأثير فى نظم التعليم .

وإدارة التعليم ، باعتبارها جانباً هاماً من جوانب العملية التعليمية ، (فضلا عن أنها جزء من الإدارة العامة للدولة) تتأثر كثيراً بما تتأثر به سياسة التعليم ، التى هى محصلة مجموعة من القوى ، تتفاعل ، فتنتج هذا النوع من الحياة التعليمية ، وهى ما اصطلحنا على تسميته بـ« موجهات الإدارة فى التعليم » والتى نعرض فيما يلى ، شيئاً عنها ، وهى :

١ – عوامل لها صلة بالسياسية .

٢ – عوامل لها صلة باللغة .

٣ – عوامل لها صلة بالجغرافيا .

٤ – عوامل لها صلة بالدين .

٥ – عوامل لها صلة بالاقتصاد.

٦ – عوامل لها صلة بالأنثروبولوجيا .

٧ – عوامل لها صلة بالحضارة .

أولا – عوامل لها صلة بالسياسة

ونقصد بها الأوضاع السياسية للمجتمع ، وماتتضمنه من نظم الحكم وما يتسم به من ديموقراطية ، أو استبداد ، وما يتعرض له من استقرار أو انهيار ، أو تطور ، أو تدهور ، وما قد يعانيه من هجوم ، وما يضطر إليه من دفاع ، ثم من حيث الاستقلال أو الاستعمار .

كذلك ، ما يكتنف المجتمع من ظروف سياسية عامة ، لها أثرها على اتجاهات التربية فى حاضره ، وماتمليه عليه هذه الظروف من متطلبات ، وما يقف أمامه من تحديات ، بالإضافة إلى تطلعاته إلى المستقبل ، ومدى مايعقده على أبنائه من آمال ، يعدهم لتحقيقها ، وإلى أى مدى يستطيع التعليم أن يسهم فى ذلك .

وفى ضوء ماسبق ، نستطيع أن نلمس أثر العوامل السياسية فى إدارة التعليم .

يتضح ذلك ، فى الوسيلة الشاذة التى اتبعها « محمد على » – أثناء فترة حكمه لمصر – فى اختيار تلاميذه ، وتنشئتهم ؛ إذ كان محمد على يفرض على مشايخ البلاد تقديم عدد معين من الصبية لتعليمهم فى مدارسه ، وسرعان ما ينطلقون فى أنحاء القرى ، يتخطفون صغار الغلمان ، ينتزعونهم من بين ذويهم غصباً ، على غرارما كانوا يفعلون فى تعبئة ، أنفار الجهادية ، ثم يستاقونهم إلى حيث يعتقلهم الباشا فى مدارس داخلية ، بمبعدة عن ذويهم ، هى أقرب إلى ثكنات الجند ، منها إلى مدارس ، يجرى التعليم فيها بنظم عسكرية ، صارمة ، وهم بعد فى غضاضة الصبا ، ونضارة العمر .

و لقد نصت لائحة التعليم التجهيزى (الثانوى) الموضوعة سنة ١٨٣٦ ، على تنظيمه علي النسق العسكرى ؛ فقسمت الطلاب إلى بلوكات ، وسرايا ، بدلا من الفصول ، والصفوف ، واتبعت معهم أساليب القسوة والعنف ، مما جعل المصريين ينفرون من المدراس ،ويزهدون فى التعليم ، فى بادىء الأمر ، على الرغم مما كان يبذل من عون مادى للمعوزين منهم ، حتى إذا ماجنوا ثمار العلم ،

وتذوقوا مطعمها ، وأدركوا مايسر لهم من تبوء المناصب الرسمية التى كانت محرمة عليهم من قبل ، انشرحت صدورهم للعلم ، وأقبلوا عليه بوحى من أنفسهم(١).

ولعل هذا ، يوضح مدى انعكاس طبيعة الإدارة العامة فى الدولة ، على إدارة التعليم بها .

كذلك من المعروف ، أن سياسة محمد على التعليمية كانت مبنية على الطفرة ، ومحاولة الوصول إلى تحقيق الهدف فى أسرع وقت ممكن ، وهو بناء دولة عصرية تتلاءم مع طموحه ، ولكن النهضة العلمية التى أولاها عناية كبيرة ، كانت فى مجملها ، سطحية ، فجة ، يعروها كثير من الارتجال ، وتنقصها دقة التمحيص ، ولهذا ، سرعان ما انتكست ، واستبان عوارها ، ومما يؤكد ذلك ، أنه بعد أن تولى عباس الحكم ، عن له أن يختبر فريقاً من المهندسين ، فألفاهم لايفقهون شيئاً فى الهندسة ، بل إنهم أخطاوا فى عمليات الضرب الحسابية.

كما أنه حين عقد امتحاناً لمجموعة من طلاب المدارس ، ولمدرسيهم ، تكشف له جهل المدرسين أنفسهم .

وبديهى ، أن هؤلاء المدرسين ، وأولئك المهندسين ، هم ثمرة النهضة العلمية فى عهد محمد على ، ولا عجب بعد هذا ، أن باءت سياسته التعليمية بالفشل ، إلى حد كبير .

ولايعنى ذلك – بطبيعة الحال – نكراناً للكفايات الفذة التى التمعت بارتقائها فى عهد محمد على ، بيد أن هذه الكفايات ، كانت من القلة بحيث لا تتناسب مع الجهود الضخمة ، التى بذلتها الحكومة فى دعم الحركة العلمية (٢).

مثال آخر :

عندما فرض الاحتلال البريطانى على مصر فى أواخر القرن التاسع عشر ، سيطرت قوات الاحتلال على شئون الحياة فى مصر ، وامتد الأخطبوط الإنجليزى إلى سائر الإدارات ، والمصالح الإميرية فاحتلها ، وبسط عليها سلطانه ، سافراً ، أطواراً ومستخفياً أطواراً ، فى صورة مفتشين ، ومستشارين ، وموظفين كبار ،

---

(١) د . محمد فؤاد شكري وآخرين – بناء دولة (عصر محمد علي) – القاهرة ١٩٤٨ ص ٢٢١

(2) Dunne. J.H. An Introduction to the History of Education in Modern Egypt, London, 1939, P. 289 .

وشرعوا يطبقون سياسة معينة ، تكفل لهم دوام السيطرة على الأداة الحكومية ، والنظم الإدارية ، وكان سبيلهم إلى ذلك ، العمل على تجريد المصريين مما يؤهلهم لمنافسة العنصر الإنجليزى فى الإدارة المصرية ، ليكون قصورهم الفكرى ، مدعاة لإقصائهم عن مهام الدولة ، ومبرراً لإنفراد العنصر الإنجليزى بها وحده ، فتناولوا النظم التعليمية بالتعديل ، والمسخ بما يتسق مع سياستهم الاستعمارية التى من ركائزها ، تجهيل الشعوب ، حيث عمدوا إلى حصر نطاق التعليم فى أضيق الحدود، وقصر المناهج الدراسية على تزويد الدواوين بصغار الموظفين ، بل بدمى، شلاء ، عجماء ، يعقد بها القصور الثقافى عن الطموح إلى المراكز الرئيسية فى الدولة (١) .

وكان طبيعياً ، وقد دانت للانجليز ، السيطرة على الدواوين المصرية ، أن يفرضوا لغتهم عليها ، بحق الاحتلال ، والسيطرة الإدارية ، الفعلية، وتمثل هذا أيضاً ، فى التعليم ، فجعلوا اللغة الإنجليزية ، لغة التعليم منذ عام١٨٨٩ ، حتى إذا كان عام ١٨٩٧ ، أصبحت جميع المواد تدرس باللغة الإنجليزية .

وبذلك ، مكن للغة الإنجليزية فى المدارس المصرية ، ودرجت السياسة العامة للتعليم على المضى فى هذا السبيل ومحاباة الإنجليز على حساب الثقافة العامة ، بحيث اصطبغ التعليم بالصبغة الإنجليزية ، بالإضافة إلى المناهج الجامدة، التى فرضها الإنجليز على المدارس المصرية الإميرية والتى حرصوا على أن تتضمن معلومات سطحية ، قاصرة

وفى عصرنا الحاضر ، نجد أن وجه الحياة – بصفة عامة – قد تغير فى المجتمع المصرى ، بعد قيام ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢ ، حيث أعيدت إليه أصالته وبهاؤه ، أما التعليم ، فقد أصابه الكثير من التغيير والتطوير ، سواء فى بنيته وهيكله العام ، أو محتواه بمناهجه ودراساته ، أو إدارته وتنظيماته ، فقد أعيد ترتيب سلم التعليم العام ، وأدخلت على محتواه ، تغييرات جذرية ، تجعله يواكب اتجاهات العصر ، ومواكبة التطور ، فضلاً عن إتاحة فرص التعليم المجانى أمام جماهير المواطنين من أبناء الشعب المصرى ، ومن ثم ، شرعت الدولة فى إصدار القوانين ، والقرارات المنظمة للحياة التعليمية الجديدة .

كذلك ، أتيحت الفرص أمام المتعلمين من أبناء مصر – للاضطلاع

(١) عبد السميع سالم الهراوي – لغة الإدارة العامة في مصر في القرن التاسع عشر – المجلس الأعلي لرعاية الفنون والآداب ، القاهرة ١٩٦٢ ص ٤٨٥ .

بمسئوليات التعليم ، فعهد إلى الكفاءات الطيبة ، والعناصر الممتازة بالقيادة التربوية وليسهم ذوو الخبرة في إدارة التعليم ، وتنظيمه ، وتوجيهه ، ثم خطت الدولة خطوات موفقة ، متتالية نحو المزيد من تكافؤ الفرص وديموقراطية التعليم ، وإدارته ، وطبقت نظم الإدارة المحلية – مما أتاح لمديريات التربية والتعليم كثيراً من الصلاحيات التي تخدم العملية التعليمية (وستفصل الحديث عن هذا في موضع آخر من الكتاب) بالإضافة إلى ذلك ، امتدت يد الدولة إلى التعليم الأجنبي الذي كان يمثل نسبة كبيرة بمدارسه المنتشرة في القطر المصري، والتي كانت تمثل دويلات صغيرة ، داخل الدولة ، فشملته بالتقويم ، والتنظيم ، وطوعته لصالح المجتمع المصري ، فألغت إدارته الأجنبية ،وأحلت محلها الإدارات المصرية وأدخلت تعديلات جوهرية على مناهجه ، وخلصتها مما كان بها من شوائب ، ونجحت الدولة في تمصير هذا النوع من التعليم ، الذي يلتحق به عدد غير قليل من أبناء مصر .

كذلك ، يتضح أثر العوامل السياسية في شئون التعليم ، من المثالين التاليين :

(١) المثال الأول :

أنه عندما احتل الهولنديون اندونيسيا مع بداية القرن السابع عشر حرصوا على صبغ التعليم بالصبغة الهولندية ، سواء في الجو المدرسي بوجه عام ، أو في المواد الدراسية بوجه خاص ، ومن مظاهر ذلك ، توحيد الكتب الدراسية في كل من هولندا ، واندونيسيا ، بعد ترجمتها إلى لغة الملايو ، وإنشاء مدارس لنشر المذهب البروتستانتي بين طائفة من المواطنين ، ومنع إنشاء مدارس في الأقاليم التي تعتنق الإسلام ، مع تحريم تعليم الدين الإسلامي بهذه الأقاليم .

وفي أواخر القرن التاسع عشر ، اضطرت سلطات الاحتلال الهولندي إلى إجراء بعض التعديلات على نظم التعليم ، إزاء غضبة جماهير الشعب الإندونيسي وعدم اقتناعهم بما يتم في بلادهم من تعليم ، مشوب بالقصور تارة ، وبفرض اللغة الهولندية تارة أخرى ، وباستخدام أنصاف المتعلمين من المواطنين الأندونسيين في الإدارات الحكومية ، والمؤسسات التي يتملكها الهولنديون في أندونيسيا تارة ثالثة إلى جانب التفرقة الدينية ، وتتركز تلك التعديلات في إقامة نوعين من المدارس الابتدائية ؛ أحدهما لعامة الشعب ، ومدته خمس سنوات ، بدون تحديد سن القبول ، ويكتفى فيه بتعليم القراءة ، والكتابة ، والحساب ، ويتولى

الأهالى ، الإنفاق عليه ، وينشأ فى القرى، ويقوم بالتدريس فيه ، معلمون ممن أتموا المرحلة الابتدائية ، وأحياناً من هم دون ذلك .

والنوع الثانى :

للطبقة الارستقراطية ، ومدته خمس سنوات أيضاً ، ومواد الدراسة ، هى القراءة ، والكتابة والحساب ، والهندسة ومشاهد الطبيعة والتاريخ والجغرافيا والرسم، وتتولى الحكومة أمر هذا التعليم ، وينشأ فى عواصم البلاد والمدن الكبيرة .

ويقوم بالتدريس فيه ،معلمون ذوو مؤهلات خاصة :

وبالرغم من ذلك ، صبر الإندونيسيون على مضض إلى أن أعلن استقلالهم عقب ثورتهم الوطنية فى ١٧ أغسطس سنة ١٩٤٥ ، وتغيرت نظمهم التعليمية بما يتناسب وحياتهم الجديدة فى رحاب الحرية .

(ب) المثال الثانى :

ماحدث فى الفلبين ؛ ذلك البلد ، الذى توالت عليه أنواع من الأستعمار ، كان لكل منها أثره على أوضاع التعليم ؛

فعندما وقعت البلاد تحت الاحتلال الأسبانى فى مطلع القرن السادس عشر، وجه الأسبان اهتمامهم نحو تعليم الطبقات الإرستقراطية ، دون عامة الشعب ، طوال مايزيد على قرنين ونصف من الزمان ثم عاد ليشمل نسبة لابأس بها من أبناء الشعب فى أواخر القرن الثامن عشر ، عن طريق المدارس البطريركية ، والجمعيات التبشيرية للديانة المسيحية ، بصفة عامة ، والمذهب الكاثوليكى بصفة خاصة ، ومحاولة استخدام اللغة الإسبانية فى التعليم ، ولكن رجال الدين ، عارضوا نشر اللغة الأسبانية بين المواطنين الفلبينيين ، وعلل القساوسة ذلك بأن هؤلاء ، لا يصلحون إلا لأعمال الزراعة ، والأشغال اليدوية ، ولكن سلطات الاحتلال أصدرت قانونا فى عام ١٨٨٩ ، يقضى بجعل التعليم الابتدائى ؛ إلزامياً ، مع وجوب فرص اللغة الاسبانية ، بل أكثر من هذا ، كان لا بد لمن يلتحق بالوظائف الحكومية ، من إجادة هذه اللغة ، وانتهى الامر بثورة الفلبين على استعمار الأسبان سنة ١٨٩٦ .

وعندما وقعت الفلبين تحت سيطرة الاحتلال الأمريكى سنة ١٨٨٩ (بعد أن عاشت ثورتها فترة وجيزة) ، حاول الأمريكان ، نقل نظمهم التعليمية إلى مدارس الفلبين ، وأحلوا اللغة الإنجليزية (وهى لغة المحتلين) محل اللغة الأسبانية

فى التعليم ، كما حاولوا توفير التعليم الابتدائى لكثير من الأطفال ، على نقيض مافعل الأسبان من قبل (١) .

أما المعلمون ، فقد قام بدورهم كثيرمن الجنود الأمريكيين ، بينما كان رجال الدين ، هم الذين يؤدون هذا العمل فى عهد الاحتلال الأسبانى لبلاد الفلبين.

وأخيرا ، عندما منيت الفلبين بالاحتلال اليابانى . مع مطلع عام ١٩٤٢ ، لعب التعليم دوراً كبيراً فى صالح الدعاية لليابان ، إذ عملت سلطات الاحتلال على نشر التعليم الإلزامى – بصفة عامة – والتعليم المهنى بصفة خاصة ، وأحلت اللغة اليابانية ، محل الإنجليزية ، التى فرضها الأمريكان من قبل ، كما حاولت تشجيع الراغبين فى التعليم .

وظل الحال كذلك إلى أن حصلت الفلبين على استقلالها فى يوليو سنة ١٩٤٦ .

وإذا تركنا بلاد الشرق ، لنتجه إلى الغرب ، لوجدنا كثيراً من الأمثلة الدالة على أثر السياسة فى التعليم ، بصورة ، أو بأخرى .

من ذلك ؛ أن أمريكا ، وهى الدولة الرأسمالية الكبيرة ، ذات الأطراف المترامية . لا تتدخل فى شئون التعليم فى الولايات المختلفة بها ، لأن الأمريكيين يرون أن الديموقراطية ، تتمثل فى إتاحة الحرية لهذه الولايات وممارسة سلطاتها ، وإداراتها لشئون التعليم بما يتفق وظروفها المحلية . الأمر الذى جعل مهمة الحكومة المركزية أو الفيدرالية ، محدودة ، إلى حد كبير كسلطة عليا مسئولة عن أمور البلاد ، ومنها التعليم ، حيث لا توجد فى أمريكا وزارة خاصة بالتربية والتعليم ، أو التعليم العالى ، فهناك ، مكتب التعليم ، الذى يعتبر بمثابة هذه الوزارة، وكحلقة اتصال بين الحكومة و الولايات ولكن ، قد تحدث بعض الظروف ، تجعل الحكومة ، مضطرة إلى التدخل فى شئون التعليم ، من واقع سلطتها السياسية ، مستهدفة فى ذلك الصالح العام للدولة ، ومن هنا ، إصدار قانون الأمن القومى للتعليم سنة ١٩٥٨ والذى يقضى باعتماد مايقرب من ربع بليون دولار سنوياً ، لتحسين التعليم والاهتمام بتدريس الرياضيات والعلوم ، ودراسة الفضاء وكذلك اللغات الأجنبية ، واللغة الروسية بصفة خاصة .

(١) انظر . د محمد قدري لطفي – دراسات في نظم التعليم – مكتبة مصر – القاهرة (بدون تاريخ) ص ٢٧٧

وقد كان وراء اتخاذ هذا القرار من قبل الحكومة الأمريكية ، عامل له صلة بالسياسة ، وهو أحد مجالات التنافس الدولى ؛ فقد أطلق الاتحاد السوفيتى أول سفينه للفضاء عام ١٩٥٧ مما قد يشكل خطراً أو تفوقًا على مقدرات الحياة فى أمريكا ، ومايترتب عليه .

ومن ذلك ، أيضا ، أن أيديولوجية الدول الشيوعية تعطى أولوية رئيسية للتعليم العلمى والفنى بها ، مع توجيه التعليم وجهة وظيفية ، تخصيصية ؛ فالعلم عند الروس – على سبيل المثال – يرتبط بالدرجة الأولى ، بقوة الدولة ؛ وهو جزء من خطتهم الكبرى للسيطرة على العالم ، وعنصر متوطد الجذور فى عقيدتهم السياسية ، فلديهم إيمان سياسى بالعلم ، وهم يؤمنون بأنه مامن شيء يستحيل تحقيقه ، متى توافر سلاح العلم .(١)

بل أكثر من هذا ، فإنهم يديرون التعليم إدارة مركزية حازمة ، لاتسمح بأى اعتراض أو تدخل من قبل القائمين عليه ، فيما عدا السلطات العليا للحزب الشيوعى الحاكم ومجلس السوفيت الأعلى ، حتى إن برنامج التعليم ، لايمكن تغييره بإرادة ناظر المدرسة ، أو إدارة مديرى الادارات المحلية ، المشرفة على تربية الشعب ، والمدرسون بطبيعة الحال – أقل قدرة على تغييره من الناظر ، ومن هؤلاء المديرين ، وتنفيذ برنامج التعليم ، فرض واجب على المدرسة . كذلك، فإن للتيارات السياسية داخل الدولة الواحدة ، تأثيرها فى توجيه التعليم بها، لاسيما الدول التى تأخذ بالأساليب الديموقراطية فى نظم الحكم ، فمن المعروف – على سبيل المثال – أن إنجلترا ، تأخذ فى إدارة التعليم بنظام المشاركة بين الوزارة – على المستوى القومى والسلطات المحلية – على المستوى الاقليمى – مع الاحتفاظ لوزير التربية ببعض المسئوليات تجاه السلطات المحلية .

فعندما تولى حزب العمال فى بريطانيا ، الحكم – منذ سنوات – كان من اتجاهاته الديموقراطية ، تعميم المدرسة الشاملة فى مرحلة التعليم الثانوى ، باعتبارها لاتخضع لنظام اختيار الطلاب ، كما هو متبع فى المدرسة الثانوية الأكاديمية ، التى تأخذ بنظام المفاضلة ، والانتقاء فى إلتحاق الطلاب بها ، وقد بررت الحكومة سياستها ، هذه ، بأنها أكثر ديموقراطية لإبناء الشعب الإنجليزى ، الأمر الذى جعل وزير التربية – حينذ – يمارس الضغط على الهيئات المحلية ،

---

(١) جورج كاونتس – التعليم في الاتحاد السوفيتي – ترجمة – محمد بدران – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٥٩ ص ١١٤

للأخذ بهذا الاتجاه ، والتوسع فى إنشاء ، وتعميم المدارس الشاملة ، بينما يقف حزب المحافظين – وهو الحزب المعارض لسياسة حزب العمال – موقف المتردد ، وينظر إلى المدرسة الشاملة بقليل من الرضا ، وعدم الارتياح .

بالاضافة إلى ماسبق ، هناك واقع حى ، يلمسه الشرق والغرب ، ذلك ، إننا لانكون مغالين ، إذا قلنا إن تعليم العرب فى فلسطين المحتلة (إسرائيل) مثال واضح لسطوة القهر السياسى فى عالمنا المعاصر ؛ فقد جسدت إسرائيل فكرها الاستعمارى فى صورة الحياة التعليمية التى يعيشها البقية الصامدة من المواطنين أصحاب البلد الأصليين ، ولكى ندرك مدى تأثر التعليم بهذه السطوة السياسية ، علينا أن نقف على الحقائق التالية ، من واقع الممارسة الفعلية لمعاناة الطلاب العرب تحت تحكم سلطات الحكم الاسرائيلى :

(أ) تعارض هدف التعليم روحاً ، وجوهراً مع تراث الأقلية العربية . إذ المعروف أن هدف التعليم يجب أن ينبثق من حياة الشعب وتراثه ، حتى يتحقق له ثماره ، ونتائجه ، وهذا أمر لايتوفر فى تعليم العرب ، وقد أدرك المسئولون الاسرائيليون هذه الحقيقة ، واعترفوا بها ، ولذلك نرى الطالب العربى يعيش ازدواجية ثقافية ، تتمثل فى التناقض الواضح بين مايؤمن به من أهداف ، وبين مايخطط له من أهداف أخرى ، يجدها واضحة فى كتبه المقررة ، ومناهجه الدراسية ، الأمر الذى جعل البعض يطلق على هؤلاء الطلاب ؛ «الجيل الضائع ، التائه ، الذى لا يعرف له مستقبلا » . (١)

(ب) إيهام الطالب العربى بأن فلسطين أرض يهودية منذ القدم ، والعمل على – طمس معالم عروبتها ، وتظهر هذه الناحية فى جميع مناهج المواد الاجتماعية، ومن ذلك ، استبدال أسماء الأماكن ، والأنهار العربية ، بإحلال أسماء عبرية ، ومحاولة إظهار علاقة تاريخية بين الأماكن الجغرافية فى فلسطين ، وبين العبرانيين ، مع توجيه الطلاب ، لما يوهم بأن فلسطين يهودية منذ القدم . وأن اليهود ، هم الذين كانوا يقطنونها طوال العصور ، وذلك بهدف تهيئة نفسية الطلاب العرب لنوايا إسرائيل التوسعية ، وأن هذا التوسع المزعوم ، أمر طبيعى تقتضيه حقيقة إسرائيل .

---

(1) See : Lewis and S. Luridge : The Mangement of Education Pall Mall Press LTD. London, 1965, P. 12.

(جـ) تصوير التاريخ العربى ، وكأنه عمليات غزو ، وقرصنة البلدان التى احتلوها، والتأكيد على الخلافات بين الخلفاء ، والأمراء ، والشعوب ، ثم بين الطوائف المختلفة ، مثل الدروز ، والموارنة ، وغيرها من الطوائف الدينية ، بالاضافة إلى الحط من شأن العرب ، اجتماعياً ، واقتصادياً ، وإظهار تأخرهم ، وإضعاف ثقة الطالب العربى بنفسه ، وبقومه ، كذلك تعمل المناهج الدراسية على إيهام الطالب العربى بأن إسرائيل تعمل على رفع مستوى العرب المقيمين عندها .

ومن الملاحظ أيضا ، أن دراسة التربية الاسلامية ، تركز على الجانب الأخلاقى التهذيبى ، دون التعرض إلى نظام الحكم فى الاسلام أو تنظيم المجتمع ، أو الحث على الجهاد ؛ أو علاقة المسلمين باليهود فى بداية الدعوة الاسلامية وموقف اليهود منها ، واعتبار الدين الإسلامى مادة تثقيفية .

أليس ذلك ، دليلا على تسلط الادارة الاسرائيلية التى تسيطر على شئون تعليم المواطنين العرب بأرضهم المحتلة ؟

عوامــل لها صلــة باللغــــة

اللغة ، وسيله التعبير عن الفكر الإنسانى ، عن طريق الكلمة ، وتتم إيجابية هذه الوسيلة ، نتيجة التفاعل بين الأجهزة الصوتية للمتحدث ، والأجهزة السمعية عند المستمع .

واللغة لها دور كبير ، وهام ، فى حياة الفرد، والجماعة ، فهى وسيلة التفاهم بين أفراد المجتمع الواحد ، بصفة خاصة ، وبين الأفراد ، والجماعات فى دنيا البشر ، بصفة عامة ، وإن تعددت الشعوب ، واختلفت اللغات واللهجات .

ونحن فى حياتنا ، نعتمد على التعبير اللغوى ، فى ترجمة مختلف أنماط السلوك ؛ من ، حديث ، وقراءة ، وكتابة ، وتساؤل ، وإجابة : أو إثارة ، وإقناع ، وإغراء ، وتوسل ، واعتذار ، أو معارضة ، واستنكار ، واحتجاج ، وتهديد ، ووعيد، .. إلى غير ذلك من متطلبات حياة الناس .

نحن إذا استعرضنا يوماً فى حياتنا ، لوجدنا أننا نقضى الشطر الأكبر منه فى ممارسة نشاط لغوى ، متعدد الصور ، والأشكال ، للعقل فى احداثه دور رئيسى، فمن المتفق عليه ، أن اللغة ، هى أعظم إبداع قدمه العقل البشرى ، وأن هذه الوسيلة اللفظية ، بما تميزت به من إمكانيات ، لاتدانيها وسيلة أخرى ، فى براعة الإفصاح عما بالنفس ، والتعبير عن الأحاسيس ، والمشاعر ، و الأفكار .

ومن المعروف ، أن شعوب الأرض ، تتحدث لغات متعددة ، ومتباينة ، فهناك احتمال بتقدير عدد اللغات المنطوقة فى العالم بنحو (٤٠٠٠)لغة ، منها نحو ٥٪ لغات مكتوبة ، والبقية ، لغات تخاطب ، وتحادث ، وتتكلم ولاتكتب [١] .

أما اللغات المكتوبة ، فتنقسم إلى عائلات ، وفصائل لغوية ، تبلغ فى عددها، نحو (١٦) أو (١٧) عائلة لغوية ، تندرج تحت كل منها ، مجموعة من اللغات ؛ المتشابهة الأصول ؛ فهناك مجموعه اللغات السامية ، ومجموعه اللغات الهند أوربية ، .... وهكذا .

ولكل مجتمع ، لغة خاصة به ، وهى ماتسمى باللغة القومية ، يتخذها وسيلة للتعبير والإفصاح ، وهى جزء أساسى من تراثه الاجتماعى ، فتاريخه ، وتاريخ

---

(١) د . نعيمة محمد عبد اللغات الأجنبية دورها الثقافي في المجتمع الجديد دار النهضة العربية القاهرة ١٩٦٥ ص ٥

بلاده ، وسير أبطاله ، وملامح كفاحه ،.. كل ذلك ، تنقله إليه - بصدق - اللغة القومية لبلده ، والتى يتوارثها الأبناء عن الآباء ، ومن ثم ، فاللغات القومية ، جزء لايتجزأ من ميراث الشعب ، وقطعة من ماضية وحاضره ، ومستقبله ، وفيما يلى ، نورد تحليلا موجزاً ، حول اللغة القومية ، واللغة المفروضة :

أولا - قد يشترك أكثر من شعب فى اللغة القومية ، كما هو الحال فى اللغات : العربية والإنجليزية، والفرنسية ، والألمانية ، والإيطالية ، وغيرها . كذلك، نجد أحياناً ، أبناء البلد الواحد ، أو الدولة الواحدة ، يتكلمون أكثر من لغة أى يتخذون أكثر من لغة قومية كأن يؤخذ بثنائية اللغة ، وفى هذه الحالة ، يكون للغتين مكانة قومية متساوية ، دون أن تستوعب إحداهما الأخرى ، أو تنساب اللغتان فى لغة واحدة ، وهنا تتطلب الظروف أن تكون للغتين مكانة قومية، بما تقتضيه متطلبات الحياة اليومية ، وما يفرضه حسن الجوار ، والتعامل ، والامتزاج بين أفراد الشعب الواحد ، أو أبناء الشعوب المتجاورة ، ومن أمثلة ذلك :

(أ) تعتبر اللغة العربية ، لغة قومية بين شعوب الأمة العربية ، المنتشرة فى الوطن العربى ، فيما عدا بعض أجزائه مثل السودان (أى مايقرب من ٣٠٪ من سكان الجمهورية السودانية) حيث توجد اللغة الإنجليزية منذ عهد الاحتلال البريطانى ، إلى جانب اللغة العربية ، واللغات المحلية ، والاتجاه الآن نحو تعريب التعليم ، حتى يتم إمتزاج الشمال بالجنوب فى القطر السودانى كذلك الحال بالنسبة للعراق ؛ حيث يتركز الأكراد فى المناطق الجبلية بشمال ، وشرق الجمهورية العراقية ، وهناك ، توجد اللغة الكردية بجانب اللغة العربية ، ويؤخذ بمبدأ ثنائية اللغة فى التعليم - بصفة عامة - الكردية ، كلغة قومية ، والعربية كلغة وطنية ، وإن اختلفت سنوات الدراسة فى المراحل التعليمية ، من حيث البدء بإحدى اللغتين .(١)

(ب) تعتبر اللغة الانجليزية : لغة قومية ، مشتركة بين عدد من الشعوب فى الجزر البريطانية ، وكندا ، والولايات المتحدة ، واستراليا ، ونيوزيلندا ، وبعض أجزاء من إفريقيا .

(١) د . عبد الملك عوده دراسات في المجتمع العربي مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ١٩٦٩ ص ١٧٩

(حـ) تعتبر اللغة الفرنسية ، لغة قومية لفرنسا ، وبعض اجزاء من سويسرا ، وبلجيكا ، وكندا و وبعض أجزاء من قارتى إفريقيا وأمريكا الجنوبية ،

(د) تعتبر اللغات : الألمانية ، والفرنسية ، والايطالية ، لغات قومية لشعوب الاتحاد السويسرى ، وذلك على النحو التالى :

١ - يتخذ سكان القطاع الألمانى (وهو الجزء المتاخم للحدود الالمانية) اللغة الالمانية لغة قومية لهم .

٢ - يتخذ سكان القطاع الفرنسى (وهو الجزء الملاصق للحدود الفرنسية) ، اللغة الفرنسية ، لغة قومية لهم .

٣ - يتخذ سكان القطاع الإيطالى (وهو الجزء الذى يقع فى شمال إيطاليا) اللغة الإيطالية ، لغة قومية لهم .

٤ - يتخذ سكان الجزء الشمالى من بلجيكا ، اللغة الفلمنكية . لغة قومية لهم بينما ، يتخذ سكان الجزء الجنوبى منها ، اللغة الفرنسية ، لغة ، قومية لهم .

ثانيا - قد تفرض اللغة القومية (أو على الأقل لغة التعليم) على شعب ، أو مجموعة شعوب ، نتيجة للسيطرة الاستعمارية ، أو الغزو العسكرى ، أو الفتوحات الحربية ، وهنا ، قد تتعدد اللغات القومية ، وتختلف باختلاف الدول أو الولايات ، ومن أمثلة ذلك :

(أ) تعتبر اللغة الانجليزية هى الدعامة الاساسية لكل مراحل التعليم فى الهند ، بعد أن وقعت تحت السيطرة البريطانية ، ووجدالانجليز سكان الولايات الهندية يتمسكون بلغاتهم الإقليمية ، فاستغلوا هذا الخلاف اللغوى وعالجوا المشكلة بما يتفق ومصالحهم فكان أن فرض تعليم اللغة الإنجليزية واتخاذها لغة التعليم فى المدارس ، واللغة الرسمية فى المؤسسات الهندية ومن ثم ، أصبحت وسيلة للتفاهم بين أبناء الولايات والمقاطعات فى الهند .

(ب) تعتبر اللغة الروسية ، لغة إجبارية ، كمادة دراسية فى المدارس والمنشآت التعليمية بجمهوريات الإتحاد السوفيتى ، مع إتاحة الفرص أمام الجمهوريات لتعليم أبنائها بلغاتهم القومية ، (ولو فى بعض مراحل التعليم) ، كما حدث فى عدد من هذه الجمهوريات .

وبالتالى ، كان تعليم اللغة الروسية ، يسير جنباً إلى جنب مع اللغة الأصلية، الخاصة بالإقليم ، أو الجمهورية ، ومن ثم ، أصبحت الروسية ، اللغة المشتركة بين مواطنى الاتحاد السوفيتى السابق .

ثالثاً – قد تحتل لغة وافدة ، مكانة اللغة القومية الأصلية نتيجة الهجرات الجماعية الكبيرة ، بحيث تكون لهذه اللغة الوافدة ، قوة الصدارة ، بما لها من تفوق ثقافى ، يتغلب على اللغة الأصلية للشعب ، التى تفقد – حينئذ – أهميتها ، حقيقة ، أنه قد يحدث – فى بادىء الأمر – بعض المشكلات اللغوية – ولكنها – بمرور الزمن – تزول ، وتتلاشى ، ويتم الامتزاج الثقافى بين اللغتين ، وتكون للغة الوافدة ، الكفة الراجحة ، ومن أمثلة ذلك ؛ ماحدث بالنسبة لاستراليا ، ونيوزيلندا، والولايات الأمريكية ، وغيرها .

بعد هذا العرض السريع لأهمية اللغة القومية بالنسبة للشعوب ، نذكر فيما يلى ، بعض المؤشرات الدالة على مدى مايصيب هذه اللغة من تأثر ، وماتحدثه من تأثير ، وانعكاس ذلك على الحياة التعليمية ؛

(أ) تشير صفحات التاريخ ، إلى أن اللغة التركية ، كانت لغة التعليم فى أوائل عهد محمد على ، إذ كان يؤثرها على اللغة العربية اللغة القومية للمصريين ، حتى جعلها اللغة الأساسية فى مدارسه الأولى ، وكانت مدرسةالقلعة ، باكورة نهضته العلمية و النواة لما أسسه من المدارس فيما بعد ، وقد أنشأها أول الأمر لتعليم أبناء المماليك ، وعلمائهم – الذين احتضنهم بعد أن قضى على أبائهم وسادتهم فى مذبحة القلعة – القراءة ، والكتابة ، والقرآن الكريم ، واللغة التركية ، والفنون الحربية .

ومن المعروف ، أن المصرين – أو أبناء العرب كماكان يدعوهم محمد على – كانوا لايتولون المناصب الرسمية ، كما أنصرف عن تعليمهم فى بدء ولايته ، ثم وجه عنايته إلى العناصر الأجنبية ، الدخيلة على البلاد ، وركن إليها فى معظم الأمور .

ولما أنشئت المدرسة التجهزية (الثانوية) فى عام ١٨٢٥ ، ألحق بها خمسمائة تلميذ من جنسيات مختلفة (أتراك ، شراكسة ، ألبان ، أكراد ، أرمن، يونانيين) من أبناء الدخلاء المتمصرين – الملتحقين بخدمته ، ولم تكد تضم مصرياً واحداً .

وإمعاناً فى التنكر للعربية ، لغة المصريين القومية – فرض التركية ، لغة للتعليم فيها ، بينما كان يدرس بها ، من اللغات الاضافية – الفارسية والعربية . وفى عام ١٨٣٤ ، عندما عاد أفراد البعثة العلمية الأولى من أوربا، قابلهم محمد على بنفسه ، تكريماً لهم ، ثم أحتجزهم فى القلعة ، وفرض على

كل منهم ، كتاباً فرنسياً فى العلم ، الذى تخصص فيه ، يترجمه إلى اللغة التركية ، ولم يخل سبيلهم ، حتى أتموا الترجمة بعد ثلاثة شهور .

ومما يذكر ، أن هذا الوالى ، كان محدود الثقافة ، فقد كان أميا ، لم يصب من التعليم حظا ما ، ولم يتح له تعلم لغة أخرى غير لغته التركية ، فلم يكن عجيبا أن يتمسك بلغته التركية فى شئون الدولة العامة ، وفى شئونه الخاصة ، حتى أنه لم يكن يتفاهم مع رعاياه المصريين ، إلا عن طريق مترجم ، كما كان يأمر بترجمة مايروق له الإلمام به من الكتب الإفرنجية والعربية إلى لغته التركية ، التى لايعلم غيرها ، لتتلى عليه ، وليستطيع تفهمها والوقوف على مابها ، ومما ترجم له خاصة ، مقدمة ابن خلدون ، ، ورحلة رفاعة الطهطاوى إلى باريس .

وعلى الرغم من حرص محمد على ، على أن تكون التركية ، اللغة الرسمية الأساسية ، ولغة بلاطه ، وخاصة رعيته ، إلا أنه لم يحاول فرضها على الشعب بطريق مباشر ، ولم يخرج على قاعدة ثنائية اللغة الرسمية ، فأرخى للغة العربية عنانها ، لتحبو إلى جانبها ، وتبدأ ، فى دواوينه ، كالتابع، المهيض ، وصبغ سياسته العامة بالصبغة المزدوجة ، التركية ، والعربية ، حتى يلم بها الحكام ، والمحكومون ، على السواء ، كل بلغته التى يعيها ، ويفهمها ، مع رعاية خاصة للغة التركية .

وكان مما ساعد على انشار اللغة التركية فى المجتمع المصرى ، عدوى التقليد ، آية أن الناس على دين ملوكهم ، يرون فى تشدقهم بلغة الحكام ، الدخيلة ، قربة ، تسمو بهم ، إلى مراقى السادة أولى الأمر ، وذوى السلطة ، وتضفى عليهم ، لونا زاهيا من العظمة ، والأبهة .

(ب) عندما احتلت إيطاليا ، الصومال ، بدأت تبحث عن الوسائل التى يمكنها بها استغلال موارده ، والإفادة من أراضيه ، فكان أن صحب قوات الاحتلال ، قوات أخرى . مهاجرة ، إذ كان اتجاه إيطاليا إلى الهجرة فى الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، نوعا من الحلول ، التى يمكن بها ، التغلب على مشكلاتها .

ومع هذا ، فقد قصرت الحكومة الايطالية الهجرة إلى الصومال على كبار المزارعين الإيطالين ، من الرأسماليين ، وأصحاب الشركات ، والجمعيات الزراعية الايطالية . ولم تسمح لصغار المزارعين بالهجرة لزراعة

الأرض على حسابهم ، وذلك ، رغبة منها فى السيطرة على الارض .

وكان هؤلاء الايطاليون ، يعتبرون أنفسهم طبقة السادة ، التى تستخدم الايدى العاملة ، الرخيصة ، ممثلة فى الصوماليين .

ثم تنوعت فئات المستوطنين ، الذين وفدوا من بلادهم ، وأقاموا فى الصومال ، وقد كانوا على قدر من الكفاءة الفنية ، والادارية ، مكنتهم من إدارة شئون البلاد ، بما يتفق ومصالحهم ، كما كانوا يسيطرون على كل مرافق الحياة هناك .

وحتى يظل الصومال فى قبضتهم ، لم يبذل المستعمرون الايطاليون ، جهداً بل جعلوا هدفهم ، تمكين بعض الأفراد الايطالين من استغلال كل ما فى استطاعتهم استغلاله من موارد البلاد ، بينما كانت الجهود تبذل لابقاء الاهالى على حالتهم البدائية ، مما يضمن للإيطاليين ، عدم احتجاجهم ، أو قيامهم بثورة على الأوضاع القائمة ، ولم يكن هناك أى اتجاه لرفع مستواهم، أو تعليمهم ، طرقا حديثة ، لاستثمار ثروات بلادهم .

ولم يسمح الايطاليون ، للصوماليين ، بالعمل فى الوظائف الحكومية ، أو الشركات ، إلا لمن ألموا باللغة الايطالية ، ومع ذلك ، فلم ترتفع وظائفهم من الأعمال الكتابية البسيطة ، فى شئون البلدية أو المواصلات ، أو التجارة .

وقد استهدف الايطاليون من هذا ، إبقاء أكبر عدد ممكن من الموظفين الايطالين فى الصومال ، بعد الاستقلال ، وذلك عن طريق إسناد بعض الوظائف الرئيسية ، إلى موظفين ، صوماليين ، غير أكفاء ، ليثبت عجزهم ، وهنا تبرز أهمية الاعتماد على الايطالين .

وعلى الرغم من كل ذلك تقلص النفوذ الإيطالى ، وحل الصوماليون محل كثيرمن الايطاليين فى وظائفهم.

(حـ) كان من سياسة فرنسا التعليمية – خلال احتلالها للجزائر – اهمال اللغة العربية اهمالا كليا ، ثم مكافحتها مكافحة ، فعالة ، وتركيز الجهود حول نشر اللغة الفرنسية ، وجعلها لغة التعليم لجميع مواد الدراسة فى جميع المدارس بدون استثناء .

وقد أصدرت فرنسا ، عدة قرارات لتنظيم ماتهدف إليه ، وقد جاء فى أحد التقارير الرسمية ، مايلى :

« إن إيالة الجزائر ، لن تصبح حقيقة ، ممتلكة فرنسية ، إلاّ عندما تصبح لغتنا هنالك ، لغة قومية ، والعمل الجبار ، الذى يترتب علينا ، إنجازه هو السعى ، وراء نشر اللغة الفرنسية بين الأهالى بالتدريج ، إلى أن تقوم مقام اللغة العربية الدارجة بينهم الآن .

ولكن بعض المفكرين من الفرنسيين ، لم يكونوا مؤمنين بإمكان فرنسة الجزائر ، ومع هذا ، كانوا يقولون ، إن الغرض الأساسى من تعليم الأهالي ، يجب أن يكون نشر اللغة الفرنسية فيما بين هؤلاء ، إلى اقصى حدود .

عوامـــل لهـا صـــلة بالجـــغرافيا

الجغرافيا هى دراسة الإنسان ككائن حى فى بيئته الطبيعية ، يتأثر بها ، ويؤثر فيها ، وللعوامل الجغرافية فى عالمنا المعاصر – وكذلك من قبل – أثر واضح فى توجيه نظم التعليم ، إن لم يكن فى دول العالم كلها ، ففى نسبة كبيرة منها وقد اعترف بهذا – قديماً وحديثاً – كثيرمن مفكرى العالم وعلماء الاجتماع والجغرافيا ، والانثروبولوجيا ، ذلك أن العوامل الجغرافية تتضمن البيئة بسماتها ومكوناتها حيث يعيش الإنسان فيؤثر فيها ويتأثر بها ، ونعنى بالنواحى الجغرافية أيضا موقع الدولة ومناخها ، إلى أى مدى يؤثر هذا الموقع وهذا المناخ فى الطبيعة البشرية وبصفة خاصة من الجانب التعليمى ثم أثر ذلك على نوعيات التعليم ،فمن المعروف أن بيئة الانسان الجغرافية تؤثر إلى حد كبير على طبيعة فكره وخياله كما تشكل جانباً كبيراً من خلقه وطباعه ، ومن ناحية أخرى ، تؤثر على علاقاته بغيره من المجموعة البشرية ، ففى العصور الغابرة ، نجد أن خيال الشعراء العرب قد أخذ كثيراً مما وجد فى بيئاتهم وكذلك ماتركه الأدباء من كتابات وقصص تدل دلالة واضحة على مدى تأثرهم بالبيئة التى عاشوا فيها وامتزجت أساليبهم التربوية بما عاشوه من قيم ومثل وتقاليد تمليها عليهم بيئاتهم الجغرافية ومافيها من مكونات مادية ومعنوية ، ولا يزال هذا إلى وقتنا الحاضر ، فالطبيعة الإنسانية تأخذ كثيراً من مقوماتها مما تعايشه من ظروف تحيط بها ومايدور حولها وما تتفاعل معه من قوى تأثيريه متنوعة ؛ فالمناخ – وهو أحد مكونات البيئة الجغرافية – يؤثر بدرجة غير قليلة فى طبيعة الإنسان ؛ عمله ، سلوكه ، وحالته النفسية والمزاجية ، فالبيئات الاستوائية أو المدارية ذات الارتفاع الكبير فى درجات الحرارة ، لها تأثير واضح على إنتاجيه الفرد الذى يعيش فيها وعلى مايقتضى ذلك يكون العمل فى المناطق ذات المناخ المعتدل ، وبالمثل يكون حديثنا عن النظم التعليمية وما تتطلبه من أبنية وتجهيزات تربوية وغيرها .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن الواقع الجغرافى ، يملى على المسئولين فى شعوب العالم ، ضرورة وضع نظم تعليمية تتلاءم وهذا الواقع الجغرافي ، فالبيئة الساحلية مثلا تتطب من المسئولين أن يضعوا فى اعتبارهم ضرورة الإفادة مما حولهم من بحار أو أنهار أو محيطات وما يتعلق بذلك من ثروة مائية ومساقط مياه ومصائد اسماك وبناء سفن وصناعة أسمدة وأصداف وغيرها ، ومايتبع هذا من ملاحة وبحارة وتجارة . ثم صلة ذلك بالنظام التعليمى

الذى يخدم البيئة ، ويعد أبناءها للاسهام فى المناشط المتعددة التى تبرز دورهم فى النهوض بها .

والبيئة التى تكثر فيها المواد الخام أو المواد الأولية اللازمة للصناعة والتصنيع ، كالبترول والفحم و الحديد وغيرها ، هذه البيئة تملى على المسئولين فيها ضرورة الإفادة مماتشتمل عليه وبالتالى قيام الصناعات البترولية ومشتقاتها ، ومناجم استخراج الفحم وتصنيعه ومصانع الحديد ومستخرجاته إلى غير ذلك ، وهنا لاتغفل الجانب التعليمى فقيام المدارس والمعاهد والمنشئات التعليمية الصناعية والفنية التى تطبق فيها أساليب التكنولوجيا الحديثة ثم القيام بالأبحاث العلمية والتطبيقية التى تخدم البيئة وما يستلزم هذا من إعداد خبراء ومتخصصين وفنيين، يعتبر ضرورة من ضرورات النظام التعليمى الذى يقوم فى هذا البيئة الجغرافية .

أما البيئة التى منحتها الطبيعة خصوبة فى الأرض واتساعاً فى رقعتها، وفائضا من الماء وملاءمة من المناخ ، وكل مسببات الإنتاج الطيب ، هذه البيئة تتطلب من المسئولين فيها – إلى جانب الاهتمام بالأرض ومستخرجاتها ومايقوم عليها من صناعات إدخال ذلك فى حسبان النظام التعليمى حيث المنشئات التعليمية الزراعية وما يتبعها من مصانع قائمة على الزراعة ومستخرجاتها وما يتصل بذلك من استغلال النباتات فى الشئون الطبية وغيرها ومن تربية الماشية ومعلبات اللحوم ومستخرجات الألبان إلى جانب إعداد الفنيين المتخصصين فى هذا المجال عن طريق النظام التعليمى الذى يكفل ذلك .

أثر آخر للعوامل الجغرافيا ، يتضح فى وجود بعض دول العالم فى مواقع جغرافية بعيدة نسبياً عن غيرها من الدول مما يجعلها فى شبه عزلة ، الأمر الذى يؤثر على درجة تقدمها ومسايرتها للاتجاهات المعاصرة ، بل إنه فى الدولة الواحدة قد توجد مناطق نائية أو مناطق وعرة المواصلات أو مناطق يكثر فيها الترحال ، هذا النوع من البيئات يحول واقعه الجغرافى دون تمتعها بالنظم التعليمية الكاملة والتى تطبق فى غيرها من أنحاء الدولة .

ونستطيع أن نلمس جوانب من أثر عوامل الجغرافيا ممثلة فى نوعية المناخ، ففى الجهات شديدة البرودة ذات العواصف الثلجية والطقس العنيف كبلاد شمال أوربا فى شبه جزيرة اسكنديناوة مثل : السويد والنرويج والدانمرك ، نجد أن برودة الجو تؤدى إلى تأخر بدء التعليم الابتدائى وذهاب الأطفال إلى المدارس سنة أو سنتين عن أطفال البلاد المعتدلة المناخ أو الحارة بالإضافة إلى ماتقتضيه هذه

الطبيعة من شكل المبانى المدرسية والتجهيزات التربوية اللازمة (١).

وفى الدول ذات المساحات الشاسعة والجهات المترامية الأطراف ، يصعب مع هذا الواقع الجغرافى ، اتباع نظام تعليمى واحد فى كل أنحاء الدولة ، وبالتالى يرى المسئولون أنفسهم مضطرين إلى اتباع أكثر من نظام تعليمى فى الدولة الواحدة تمشياً مع الواقع وكوسيلة لتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ، ففى بعض دول وطننا العربى ، توجد مناطق نائية كالمناطق الصحراوية أو الجبلية حيث يوجد البدو أو الرحل ، وحتى تتاح فرص التعليم لأبناء هذه المناطق، تتبع بعض النظم كنظام المدرسة ذات المعلم الوحيد (فى المرحلة الابتدائية) حيث يقوم المعلم بتدريس المواد الدراسية (أو معظمها) لتلاميذ الفرق الدراسية المختلفة وهم غالباً أعداد قليلة فى كل فرقة .

وفى « استراليا » تتضح أهمية العوامل الجغرافية بصورة أخرى حيث يشكل سكان المدن الست الرئيسية بها (سدنى – ملبورن – برسبين – أديليد – إلبورث – هوريات) نحو ٧٤٪ من مجموع سكان استراليا كلها ، وبقية السكان موزعون فى المناطق الريفية المترامية الأطراف ، وإذا علمنا أن قارة استراليا تتساوى فى مساحتها مع قارة أوروبا لأدركنا الفرق بينهما بالنسبة لتوزيع السكان فيهما ، لاسيما وأن الريف الأوربى مزدحم بسكانه بينما يفتقر الريف الاسترالى إلى عدد كبير من السكان وعلى سبيل المثال ، تبلغ كثافة سكان الريف فى إنجلترا نحو ١٢٠٪ فى الميل المربع الواحد فى حين تبلغ هذه الكثافة فى ريف استراليا نحو ١٪ فقط ، وحتى تتيح حكومة استراليا لأبناء المناطق الريفية والجهات النائية بها فرص التعليم ، اتبعت أكثر من أسلوب تعليمى ، كالتعليم بالمراسلة ، وكنظام المدرسة ذات المعلم الواحد ، وطريقة الزيارات التعليمية وقوافل التعليم المتنقلة (التى تضم المدرسين والموجهين وغيرهم ممن يعملون فى المجال التربوى) وذلك إلى جانب إنشاء وتأسيس المدارس الابتدائية والمتوسطة ذات الأعداد القليلة فى تلاميذها والتى لا تبذل السلطات المحلية جهداً كبيراً فى التوسع فى إنشائها .

أما المدن الكبيرة فتحظى مدارسها بكل عناية واهتمام من قبل الدولة ، وهى فى نظمها التعليمية لا تقل عن مدارس أوربا وأمريكا فضلا عن وجود جامعات بها ، ولهذه الأوضاع الجغرافية – كما يرى كثير من المربين – يعزى

(1) Hans, Nicholas, op. cit., PP.64 - 65 .

أخذ استراليا بنظام المركزية فى إدارة التعليم والإشراف عليه .

وفى أمريكا ، نلمس أثراً آخر للأوضاع الجغرافية على التعليم ، حيث تتعدد الولايات وتتباعد المسافات بينها ولكل ولاية ظروفها وإمكانياتها وتعدادها ، وبالتالى يكون من الصعب قيام إدارة تعليمية مركزية واحدة تشرف على نواحى التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية جميعها ، ومن ثم أخذ بنظام الحكومة الفيدرالية (وهى ممثلة للدولة) ولها الإشراف العام على التعليم ، ولكن تترك شئون التعليم من حيث تمويله ورسم سياسته ومناهجه والإشراف عليه للولايات والسلطات المحلية وهذا تطبيق لنظام اللامركزية وفى نفس الوقت يعتبره الأمريكيون تطبيقاً للديموقراطية وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص ، وتعبيراً عن الحرية (١).

(1) Un, S,P.5.

عوامل لها صلة بالدين

يعتبر الدين من ألصق العواطف الإنسانية التى تتصل بالبشر والتى تعبر عن مكنون نفوسهم ، وتوجه - إلى حد كبير - سلوكهم فى الحياة ، وتؤكد هذا ما تناولته كتابات المفكرين والمربين عبر العصور ، فالدين ومايتضمنه من روحانيات لايتعارض من مقومات الحياة المادية بل أنه يدعمها ويثبت كيانها ، ونلمس هذا فيما يقوم به الإنسان من أعمال مبنية على دوافع نفسية تتصل بالعقيدة والإيمان والتقديس ، فهو يبذل قصارى جهده ، بل ويستميت فى أن يصل إلى غاياته تلك ،لأنه يرى فى الوصول إليها تحقيقاً لذاته وإشباعاً لرغبة ملحة فضلا عن احساسه برضا خالقه والتماس المزيد من رضاه والدين يعتبر أقوى المؤثرات الروحية لأنه يتصل بالإنسان ككل وليس بجانب واحد من جوانب شخصيته ، فضلا عن تغلغله فى الأعماق الوجدانية للانسان ولذلك فإن التراث الدينى إذا ما شمل الأمة بأسرها ، فإنه يصبح واحداً من خصائص الملامح القومية التى تستمر بعد ذلك عن طريق التربية ، وبعض المجتمعات يخضع لمواجهات دينية معينة ، وقد تكون متوارثة جيلا عن جيل ، وهى ترى فى الحفاظ عليها ، حفاظاً على تراثها الثقافى ، وهى من أجل هذا تضع نظامها التعليمى وفق أسس ومبادىء دينية معينة بحيث تؤدى كل مرحلة تعليمية ، مهمة معينة ، وهى بالتالى تؤدى إلى مرحلة أخرى ذات هدف معين ، وهكذا حتى إذا أتم الفتى أو الفتاة مراحله التعليمية ، يكون قد أتم معها تشرب قدر من الثقافة الدينية والثقافة المدنية أو الدنيوية تمكناته من الإسهام فى بناء مجتمعه واذا كان الدين فى مفهوم لدى الناس يعنى الولاء والخضوع والطاعة ، واتباع مايأمر به والبعد عما ينهى عنه ، فإن تأثيرة بالنسبة للجانب التربوى والتعليمى فى حياتهم لايقل أهمية عن تأثيره فى حياتهم العامة . ففى العصور القديمة ، لعب الدين دوراً هاماً فى حياة قدماء المصريين ؛ وليس من شك فى أن طبيعة الحياة المصرية ، قد أعطت زمامها منذ قومتها إلى رجال الدين الذين سيطروا على كثير من نواحيها ، فنظموا للناس أمور دنياهم وربطوها بمصيرهم فى الآخرة ، فهم شرعوا القوانين ، ودونوا الدواوين وسيطروا على الثقافة العقلية والروحية ، وكان الدين بما احتوته عقيدتهم (الإيمان، بالمعبود ، تعدد الآلهة والمعبودات - فكرة البعث والخلود ... الخ) منطلقاً يتخذون منه أساليب تربيتهم ونظمهم التعليمية ، مهتدين بماديهم من إيمان وما وفر فى نفوس الناس من عمق العقيدة وما استقر عندهم من تسلط قوى غيبية يؤمنون

بهافالأدعية والوصايا والحكم والكتابات والقصص نجدها تتسم - إلى حد كبير - بالطابع الديني ، وتعلم قدماء المصريين الحساب والهندسة (والهندسة المعمارية بصفة خاصة) بل وبرعوا في الرياضيات عامة ، وربطوا ذلك بمعتقداتهم الدينية، كبناء الأهرامات والمعابد ومعرفة مقاييس النيل ، نهرهم الخالد الذي يقدسون ، وعرف المصريون القدماء الطب قبل كثير من شعوب الأرض ، وكانت لهم فيه شهرة فائقة ، عرفوه بعد ماأنفقوا من وقت وجهد في معرفة أسرار الجسد وتشريحه، ونظموا له دراسة واضحة على أسس وقواعد تدل على فهم عميق ودراية واسعة ، وحسبنا أنهم عرفوا التخصص في فروع الطب ، وعلى الرغم من ذلك ، لم تكن هناك كلية أو مدرسة خاصة للطب ، وإنما كانت ملحقة بالمعبد كبقية المدارس والمعاهد التي عرفت آنذاك (١) .

وفي العصور الأولى للمسيحية (القرون الثلاثة الأولى) اتسمت التربية لدى الشعوب التي اعتنقتها باهتمامها بالجانب الأخلاقي ، وأطلق على هذه العصور : عصور التهذيب المدرسي ، واعتبر رجل الدين هو المعلم ، ولكن في العصور الوسطى أو عصور الظلام الفكري في أوربا ، تطرف رجال الكنيسة وأغرقوا في نظرتهم إلى الدين فاعتبروا المسيحية دين زهد وعزلة وبعد عن مباهج الحياة ونعميها حتى يتم النقاء الروحي والكمال البشري ، حتى حيل بين عقل الإنسان والعالم المحيط به ورفضت الكنيسة دراسة العلوم المختلفة (والتي كان المسلمون يجيدونها في ذاك الوقت) واقتصر التعليم على الدراسات الدينية وبعض العلوم المحددة ، واعتبر البعد عن ذلك ، خروجاً عن تعليم الكنيسة ، واستمرت هذه النظرة إلى أن تغيرت الأوضاع بقيام حركات الإصلاح الديني والفكري التي بدأها : مارتن لوثر ، في أوائل القرن السادس عشر الميلادي .

وتذكرنا عصور الظلمة والتأخر في أوربا بماحدث في الوطن العربي أثناء فترة الاحتلال التركي العثماني له ، وفهم الدين الإسلامي فهماً محدوداً ضيقاً ومخالفا تماما لطبيعته ومايناذي به ، ثم ضرب حصار ثقافي وفكري على الشعوب العربية طوال أربعة قرون (منذ سنة ١٥١٦ حتى أواخر القرن التاسع عشر) كانت كلها وبالأعلى مقدرات الحياة في الوطن العربي ونلمس أثر الدين الإسلامي في توجيه الحياة الفكرية في صورة أخرى ، ومغايرة للصورة السابقة ، ذلك أنه قد

(١) د . أحمد بدوي د. محمد جمال الدين مختار - تاريخ التربية والتعليم في مصر - الجزء الأول - العصر الفرعوني . الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة سنة ١٩٧٤ ص ٨٤.

فهم بفكر واع وعقل متفتح يتمشى مع طبيعة الإسلام، فكان من المسلمين ؛ الفقيه الطبيب ، والفقيه الفلكى ، والفقيه المهندس ، والعالم الطبيعى ، والكميائى و الجغرافى ، والمؤرخ والرحالة ، والرياضى إلى غير ذلك من التخصصات التى يجمع أصحابها بين العلم والدين ، وذلك كماحدث فى عصور العباسيين والفاطميين وغيرهم ممن ازدهرت فى عهودهم العلوم والفنون ، والتى أخذت منها أوربا كثيراً من ألوان حضارتها وأسباب تقدمها فى العصور الحديثة .

نوعية أخرى ، توضح موقف الدين بالنسبة للحياة التعليمية ، ففى فرنسا مثلا ، تجد الحكومة تصدر مختلف القوانين لتدعيم سلطة الكنيسة (هذا عندما تكون العلاقات حسنة بين الحكومة ورجال الدين) ففى سنة ١٨٣٢ صدر فى فرنسا قانون التعليم الإبتدائى المعروف بقانون « جيزو » وقد خول هذا القانون للكنيسة حق الإشراف الفعلى على المدارس الابتدائية ، كذلك صدر فى سنة ١٨٥٠ قانون آخر عرف بقانون « فالوا » وقد أعطى رجال الكنيسة من الكاثوليك ، سلطة مطلقة للاشراف على المدارس ، كما منحهم حق التفتيش فى جميع معاهد التعليم فى شتى مراحله ، وتحويل المدارس الحكومية إلى (مدارس كاثوليكية) وقد قيل تبريراً لهذا الإجراء إنه يؤدى إلى اقتصاد النفقات الباهظة التى تتكبدها الدولة فى سبيل نشر التعليم .

غير أنه حدث فى عهود أخرى أن خاصمت الدولة الكنيسة وكفت يدها عن ممارسة مهنة التعليم ، وقد كان قانون سنة ١٨٠١ الذى حظر على الهيئات الدينية فى فرنسا التدخل فى شئون التعليم ، من أمثلة هذه القوانين مما حمل الجماعات الدينية فى فرنسا وعلى رأسهم جماعة العذاريين ، والفرير ، والجيزويت وغيرهم إلى الهجرة من فرنسا ، والنزوح إلى بلاد غربية يمارسون فيها نشاطهم الذى حرموا منه فى أرض الوطن (١).

على أنه فى بعض الأحيان تكون العوامل الدينية أحد أسباب جعل التعليم على نظامين تعليمين ، دينى ومدنى ، كما حدث فى بعض البلاد العربية التى احتلها الإنجليز أو الفرنسيون إبان القرن التاسع عشر ، حيث وجد تعليم دينى تتولاه هيئات أهلية مع إشراف طفيف من قبل الحكومة ، وتعليم مدنى تشرف عليه الحكومة وتهتم به ومما تجدر الإشارة إليه ، أنه يوجد من بين دول العالم ، ما يمنع فيها إنشاء المدارس الدينية ذات المذهب المعين من قبل جماعة دينية أخرى ، ففى

(١) د. نعيمة محمد عيد – اللغات الأجنبية – مرجع سابق ص ٥١

أسبانيا حيث تشتد النزعة الدينية الكاثوليكية التى يدين بها معظم السكان ، يحرم على البروتستانت إنشاء أى مدارس لهم .

وهناك بعض الدول – كما فى أمريكا وفرنسا – ليس لها طابع دينى رسمى فلا تدخل مناهج الدين فى برامج التعليم العام ، وتترك هذه المهمة للكنائس والأسر .

وبعض الدول يتخذ موقفاً وسطاً فيدخل مناهج الدين ضمن المناهج الدراسية، كما فى إنجلترا . أما فى الدول العربية والاسلامية ؛ فإن التعليم العام يلتزم بتعليم الدين الرسمى للدولة ، مع الاعتراف بحقوق الأقليات أو المجموعات الدينية الأخرى ، مع التفاوت فى خطة دراسة الدين من دولة إلى أخرى ، ويصل الأمر ببعض الدول الإسلامية إلى إنتقاء نوعية المعلمين الذين يعملون بها .

أما الدول الشيوعية (أو دول الكتلة الاشتراكية) فلا يسمح فيها بالمدارس الدينية على الإطلاق ، ذلك أن الفلسفة الأخلاقية التى تسعى المدارس فى الدول الاشتراكية إلى غرسها فى تلاميذها هى الفلسفة المادية ، فالماركسية تنظر إلى الدين على أنه نوع من الخداع ، وأنه يبعد أنظار الإنسان عن بحث مشكلاته الحقيقية ، ومن ثم تقوم حملات ضد الدين من وقت إلى آخر فى معظم الدول الاشتراكية . غرضها الأساسى ، استبدال الدين بمعيار أخلاقي آخر، معيار اجتماعى يقول إن ما ينفع الإنسانية هو المعيار الصحيح .[١]

وقبل أن ننهى حديثنا عن أثر العوامل الدينية فى الحياة التعليمية ، نرى أن نشير إلى واقع معاصر لحياتنا فى الوطن العربى ، ودليل واضح على مدى توجيه هذه العوامل لأوضاع التعليم ، لا سيما التعليم العام .

ذلك أن التعليم فى المملكة العربية السعودية ، يتسم – بصفة عامة – بالطابع الإسلامى ، حيث يحاول هذا البلد الشقيق ، تطبيق ماجاء بالشريعة الإسلامية إلى حد كبير ، سواء فى الحياة العامة أو فى الحياة التعليمية .

ومن مظاهر ذلك بالنسبة لسياسة التعليم (٢) :

– « أن السياسة التعليمية فى المملكة العربية السعودية ، تنبثق من الإسلام، الذى

---

(١) تخففت بعض الدول الأشتراكية من هذا الأتجاه في السنوات الأخيرة

(٢) المملكة العربية السعودية – سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية – الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم سنة ١٣٩٤ ، ١٩٧٤.

تدين به الأمة ؛ عقيدة ، وخلقًا ، وشريعة ، وحكماً ونظاماً متكاملا للحياة ، وهى جزء أساسى من السياسة العامة للدولة ، .

وبالنسبة للمناهج الدراسية : تضمنت الأسس العامة للتعليم بالمملكة السعودية مايأتى :

- ، أن العلوم الدينية ، أساسية فى جميع سنوات التعليم الابتدائى ، والمتوسط (الإعدادى) والثانوى بفروعه .

وأن الثقافة الإسلامية ، مادة أساسية فى جميع سنوات التعليم العالى .

- توجيه العلوم والمعارف بمختلف أنواعها ، وموادها ؛ منهجاً ، وتأليفاً ، وتدريساً، وجهة إسلامية فى معالجة قضاياها ، والحكم على نظرياتها ، وطرق استثمارها ، حتى تكون منبثقة من الإسلام ، متناسقة مع التفكير الإسلامى السديد .

- الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة ، على ضوء الإسلام، للنهوض بالأمة ، ورفع مستوى حياتها ؛ فالحكمة ضالة المؤمن، أنى وجدها فهو أولى الناس بها .

وتؤكد السياسة التعليمية ، ضرورة تحقيق الأهداف الإسلامية فى مضمونها فتنص على :

- تنمية روح الولاء لشريعة الإسلام ، وذلك بالبراءة من كل نظام ، أو مبدأ يخالف هذه الشريعة ، واستقامة الأعمال ، والتصرفات ، وفق أحكامها العامة الشاملة .

- تحقيق الخلق القرآنى فى المسلم ، والتأكيد على الضوابط الخلقية لاستعمال المعرفة ؛ إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ، وهو ماجاء على لسان رسول الله ﷺ.

- تكوين الفكر الإسلامى ، المنهجى لدى الأفراد ، ليصدر عن تصور إسلامى موحد فيما يتعلق بالكون والإنسان ، والحياة ، وما يتفرع عنها من تفصيلات .

أما عن تعليم البنات ، فتنص تشريعات سياسة التعليم فى المملكة العربية السعودية على مايأتى :

- تقرير حق الفتاة فى التعليم ، بما يلائم فطرتها ، ويعدها لمهمتها فى الحياة ، على أن يتم هذا بحشمة ، ووقار وفى ضوء شريعة الإسلام ، فإن النساء شقائق الرجال .
- تهتم الدولة بتعليم البنات ، وتوفر الإمكانيات اللازمة ما أمكن ، لاستيعاب جميع من يصل منهن إلى سن التعليم ، وإتاحة الفرصة لهن فى أنواع التعليم الملائمة لطبيعة المرأة ، والوافية بحاجة البلاد .
- يمنع الاختلاط بين البنين والبنات فى جميع مراحل التعليم ، إلا فى دور الحضانة ، ورياض الأطفال .

وبالنسبة للتعليم الجامعى ، جاء بسياسة التعليم :

- تنشأ كليات للبنات ما أمكن ذلك ، لسد حاجات البلاد فى مجال اختصاصهن ، بما يتفق والشريعة الإسلامية .

وبالنسبة لجميع المراحل فى تعليم البنات ، جاء :

- يتم هذا النوع من التعليم ، فى جو من الحشمة ، والوقار ، والعفة ، ويكون فى كيفيته ، وأنواعه ، متفقاً مع أحكام الإسلام .

أما عن الغاية من تعليم الفتاة ، فهى :

- يستهدف تعليم الفتاة ، تربيتها ، تربية صحيحة ، إسلامية ، لتقوم بمهمتها فى الحياة ، فتكون ربة بيت ناجحة ، وزوجة مثالية ، وأما صالحة ، ولإعدادها للقيام بما يناسب فطرتها ، كالتدريس ، والتمريض ، والتطبيب .

وأما عن إدارة المنشئات التعليمية ؛ فهناك :

الرئاسة العامة لتعليم البنات ، وهى الإدارة المسئولة عن تعليم البنات بجميع مراحله بما فيها كليات البنات ولها أجهزتها الإدارية ، والفنية ، وإعتماداتها المالية، الخاصة بها ، فهى منفصلة عن وزارة المعارف ، التى تتولى الإشراف على مدارس البنين فقط ، وإن كان بين الوزارة والرئاسة بعض نواحى التعاون .

كذلك ، بالنسبة للمرحلة الجامعية ، تتولى العناصر النسائية . الإشراف على أقسام الطالبات (أو الكليات الخاصة بهن) .

ولكن أجهزة التخطيط ، والإدارة ، والمناصب الإشرافية العليا ، يتولاها فريق من الرجال المتخصصين فى شئون التعليم ، سواء بالنسبة للرئاسة العامة لتعليم البنات ، أو فروعها ، أو أقسام الطالبات بالكليات الجامعية .

وبطبيعة الحال ، يتولى العنصر النسائى ، إدارة مدارس البنات بكافة أنواعها؛ ويقوم بالتدريس فيها ، مدرسات فقط .

وفى التعليم العالى ؛ إلى جانب قيام بعض المتخصصات من العنصر النسائى بالتدريس ، يقوم المتخصصون من الرجال ، بالتدريس ، عن طريق استخدام الدوائر التليفزيونية المغلقة ؛ والتى يرى المسئولون السعوديون ؛ أنها ذات جدوى كبيرة ؛ وأنها تحقق الغاية منها ؛ ومن ثم ؛ فإنهم يولونها عنايتهم .

عوامل لها صلة بالاقتصاد

تخضع نظم التعليم للأوضاع الاقتصادية السائدة فى المجتمع سواء بالنسبة لتحديد محتوى التعليم ومناهجه أو طرقه وأساليبه بصفة عامة والتعليم لايقصد به مجرد أدوات للمعرفة ، أو محتوى للعلوم أو الفنون ، ولكنه يعنى أيضاً ، أنه وسيلة للتقدم الاقتصادى فى المجتمع ، ولاشك فى أن الإمكانيات الاقتصادية التى تتوفر لدى الشعوب . تلعب دوراً هاماً فى النظام التعليمى بها ، ومدى تمتع أفرادها بفرص التعليم ونوعياته ، فالتعليم - لاسيما إذا احسن توجيه هذه الإمكانيات الاقتصادية فيما ينفع الناشئين - يمكن أن يؤدى إلى استثمار طيب وفعال ، ذلك أن التعليم والاقتصاد صنوان بينهما علاقة تبادليه ، إذ يتأثر كل منهما بالآخر إلى حد كبير ، كما اثبتت ذلك التجارب والأبحاث العلمية التى أجريت فى هذا المضمار باعتبار أن العلم هو السبيل لإعداد القوى البشرية المدربة واللازمة لتطوير المجتمع وأن الاقتصاد من ضروريات هذا الإعداد ولقد أدرك رجال الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية المورد البشرى . فدرى ، آدم سميث ، مثلا يؤكد أهمية التربية فى مواطن كثيرة من كتابه ، ثروة الأمم ، وقد أوضح بوجه خاص أن القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر السكان أو أعضاء المجتمع ، تعتبر ركناً أساسياً فى مفهوم رأس مال الثابت عنده ، ذلك أن اكتساب مثل هذه القدرات عن طريق رعاية صاحبها فى أثناء تعليمه ودراسته أو تدريبه . يكلف دائماً نفقات حقيقية تعتبر رأس مال ثابتاً ومتحققاً فى الواقع فى شخصه وكما أن هذه المواهب تعتبر جزءاً من ثروة الشخص ، فإنها أيضا تشكل جزءاً من ثروة المجتمع الذى ينتمى إليه (١).

كذلك يؤكد ، الفريد مارشال ، أهمية التربية بوصفها استثماراً قومياً ويرى أن أبلغ أنواع رأس المال قيمة ، هو رأس المال الذى يستثمر فى الإنسان إذ عن طريق الإنسان (عقله وفكره ويده بل وحواسه جميعها) يكون تقدم الأمم والشعوب .

فالنهضة الصناعية ، وحركة التصنيع التى انطلقت فى القارة الأوربية فى القرن التاسع عشر ، غيرت المجتمع الغربى بنظمه ، السياسية - والاقتصادية

---

(١) فردريك هاربيسون ، تشارلز مايرز ، التعليم والقوي البشرية والنمو الاقتصادي ترجمة د. إبراهيم حافظ-مكتبة النهضة المصرية القاهرة ١٩٦٦ص١٤

والاجتماعية ، وكانت هذه بوادر التغيرات فى النظم التعليمية ، وفى العقد الثانى من القرن العشرين ، قامت الحرب العالمية الأولى ثم تلتها فى العقد الرابع الحرب العالمية الثانية ، وماأن انتهت حتى ظهرت فى الأفق الدولى ، ملامح المجتمع التكنولوجى ، وتجسدت الحياة العصرية فى مختلف نواحيه ، وأدخلت على التعليم أنظمة حديثة ، مشتقة من واقع الحياة حوله ، ووضح ذلك فيما أخذت به دول العالم المتقدمة مثل : أمريكا وروسيا ، وانجلترا وفرنسا وغيرها ممن مكنتها مواردها المادية والبشرية من قطع شوط كبير فى تقدم عالمنا المعاصر .

ثم تتابعت خطى التقدم ، تخطوها دولة بعد أخرى ، يعاونها فى ذلك ما تتكشف عنه ثرواتها واقتصادياتها ، مثل اكتشاف حقول البترول والثروة المعدنية ، أو ما استحدثته من أساليب العلم والتصنيع ، أو ماحصلت عليه من استقلال سياسى حرمت منه فترة طويلة وكان حرمانها سببا فى تخلفها ، ثم بقدر مايتوافر لأبنائها من ظروف تمكنهم من اللحاق بمواكب العلم الحديث .

على أن هناك من يقف اقتصادها دون إتمام أبنائها مراحل التعليم (والتعليم العالى بصفة خاصة) لما يستلزمه من إمكانيات وتجهيزات وإعداد للمعلمين، ويتضح هذا فى الدول ذات الاقتصاد المحدود كالدول النامية أو المتخلفة الأمر الذى يجعلها توفد أبناءها إلى دول مجاورة أو دول أجنبية ذات إمكانيات علمية واقتصادية كبيرة ، ولا شك فى أن لهذا الاتجاه مزاياه كما أن له عيوبه ، فتكلفة التعليم العالى بالنسبة لهؤلاء الأبناء قليلة ، كما أن نوعيته أفضل مما قد يوجد محليا فى الدول النامية ، ولكن بقاء الطالب بعيداً عن وطنه فترة طويلة ، قد يشكل صعوبة فى تكيفه مع بيئته المحلية عند عودته إليها إلى جانب تفضيل بعض الموفدين من الطلاب البقاء فى الخارج رغبة فى وظائف أفضل بأجر أكثر مما يحصلون عليه فى بلادهم .

صورة أخرى ، تعرضها لتوضيح أهمية النواحى الاقتصادية فى الحياة العلمية ، ففى أيام كل من : الدولة العباسية والدولة الفاطمية وغيرهما من عصور التاريخ الإسلامى ، ازدهرت حركات العلم والفكر والأدب والتأليف والترجمة وقامت المؤسسات التعليمية المتنوعة والمجهزة بأفضل ماكان فى العالم آنذاك من تجهيزات علمية وتربوية ، وأقيمت المراصد وأماكن التجريب والمستشفيات وأتيحت الفرص أمام أبناء الأمة العربية للكشف عن مواهبهم وقدراتهم ، فكان منهم أئمة العلم والفكر الذين أخذت عنهم شعوب العالم المتحضر من بعدهم ، لقد

لعب الاقتصاد دوراً كبيراً فيما أحرزه العرب والمسلمون من تقدم ومكنهم من كثير مما بلغوه ، ولعلنا نتذكر ما كان يقدمه خلفاء العباسيين والفاطميين من العطايا والهبات وما كانوا يغدقونه من المنح المالية السخية على العلماء والأدباء والمتخصصين فى فروع المعرفة ، جزاءاً ، وتشجيعاً لما قاموا به ، واستمراراً فى المزيد .

مثال آخر . نسوقه لمعرفة مدى فاعلية النواحي الاقتصادية فى التعليم . ذلك أنه عندما أحتل الإنجليز مصر (فى الربع الأخير من القرن التاسع عشر) حاولت سلطات الأستعمار (وكانت تتولى كل شيء فى البلاد) أن تقلل من نسبة المتعلمين المصريين فعمدت إلى رفع نفقات التعليم وقيمة المصروفات المدرسية التى كانت تتقاضاها آنذاك بحيث لايستطيع دفعها إلا القادرون من الأثرياء والموسرين الذين كانوا يشكلون نسبة ضئيلة فى المجتمع المصرى وبالتالى لاتستطيع الفئة الكبيرة من المجتمع أن تتعلم وهذا مايفيد سلطات الاحتلال فهو يرى أن الشعب الجاهل أسلس قياداً .

بينما نرى الاستعمار الفرنسى ، عندما كان يحل فى دولة (كما كان يفعل فى دول أفريقيا) يحاول أن ينشر الثقافة الفرنسية واللغة الفرنسية ويكثر من إنشاء المدارس والمؤسسات التعليمية وينفق عليها بسخاء ، ويزودها بالإمكانيات التربوية الطيبة إلى جانب تقاضيه مصروفات زهيدة أو جعلها بالمجان فى كثير من الحالات ، وذلك بغية اجتذاب أعداد كبيرة من أبناء البلد المحتل ، فيدينون بالولاء للدولة المستعمرة .

هذان صنفان من الاستعمار ، هدفهما واحد ، وهو إستمرار البقاء فى الدولة المحتلة ولكن وسيلة الوصول لهذه الغاية تختلف من واحد إلى الآخر إنهما وجهان لعملة واحدة .

ونود – فى نهاية حديثنا عن العوامل الاقتصادية – إن نشير إلى نقطة هامة، هى أنه ليس بالاقتصاد وحده ، يكون تقدم الأمم . فالاقتصاد فى ذاته ذو قيمة محدودة إن لم تستغل فى سبيل التقدم ، وإن العلم ، هو السبيل الأول لهذا التقدم ، فهو الذى يحول الثروات (نقدية ، صناعية ، زراعية ، معادن ، مستخرجات ، محاصيل .. الخ) عن طريق القوى البشرية ، من مجرد كميات عينية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة ، وتقدم ملموس ، فبعض الدول – على سبيل المثال – لديها من الامكانيات الاقتصادية مايرتفع بها إلى مصاف الدول

الرأسمالية ولكنها ليست كذلك بالنسبة للناحية العلمية أو التكنولوجية .

كذلك فإن الاهتمام الزائد بالاتجاه الصناعى أو العملى و إهمال الجانب العلمى أو التثقيفى قد تكون له نتائج غير مرضية ، لاسيما فى عالمنا المعاصر الذى تتوالى فيه التغيرات السريعة فالأخذ بكلا الاتجاهين يحقق - بالضرورة فوائد مزدوجه ، وقد عبر ، هانز ، عن ذلك ، مشيرا إلى ماأحرزه الاتحاد السوفيتى السابق، بقوله :

إن التأكيد الزائد على الناحية المادية ، والاهتمام بالتدريب من أجل زيادة الإنتاج الصناعى إنما يؤدى إلى فقدان التراث الثقافى وضياع الشخصية التاريخية للأمة أما تصنيع روسيا السريع الذى تم بلا هوادة ، فإنه قد عمل على تهديد تقدمها الثقافى لحين ، ولولا أن الحكومة السوفيتية قد شاهدت الضوء الأحمر قبل فوات الفرصة ، ووجهت اهتمامها إلى القيم الثقافية أيضا بعد فترة من الإهمال ، لما استطاعت أن تنقذ روسيا من الأثر المميت الناجم عن سيطرة الآلة وإهمال الجانب الروحى (١) .

---

(1) Hans, Nicholtas, op. cit., p. 84.

عوامل لها صلة بالانثروبولوجيا

الأنثروبولوجيا ، هو العلم الذى يدرس ثقافة الإنسان ، ويبحث فى السلالات البشرية ، وعناصر الجنس البشرى.

وبعبارة أخرى هو العلم الذى يدرس الثقافة بعناصرها المختلفة باعتبارها حصيلة للتفاعلات الإجتماعية ، وينقسم علم الانثروبولوجيا إلى قسمين هامين :

الأول :

علم الانثروبولوجيا الطبيعية ، وهو يدرس نشأة الإنسان البيولوجية .

الثانى :

علم الانثروبولوجيا الإجتماعية ويهتم بدراسة الثقافة فى مختلف المجتمعات سواء من ناحية كونها ثقافة مادية . أو ثقافة لامادية .

وتتأثر أساليب التربية ونظم التعليم بالعوامل الانثروبولوجية باعتبارها دلالات معبرة عن العناصر البشرية المكونة للإسرة الإنسانية وبين هذه العناصر علاقات ديناميكية تقتضيها طبيعة الحياة التى لا تسلم من التوتر أحياناً أو الاضطراب أحياناً أخرى ، وقد تظل فى حالة طيبة أو تتذبذب بين هذه وتلك ، تبعاً للظروف الاجتماعية التى يعيش فيها الناس ، وبالتالى فإن الأنثروبولوجيا تتدخل فى حياتهم بطريق أو بآخر .

ولما كان التعليم أحد الجوانب الهامة لمقومات حياة البشر فمن البديهى أن يتأثر بما تتأثر به الجوانب الأخرى.

ونستطيع أن نلمس مدى تأثير العوامل الأنثروبولوجية أو العوامل العنصرية من الدلالات التالية :

عند الإغريق : (فى العصور القديمة لليونان) .

بالرغم مما نادى به بعض فلاسفة الإغريق من ضرورة تطبيق الديموقراطية فى المجتمع الاثينى ، ومن ذلك ، جعل بدء المرحلة العامة من التعليم فى سن السابعة وتنتهى فى سن الثامنة عشرة وأن تكون لجميع أبناء الشعب وليست مقصورة على طبقة معينة ، إلا أن هذا لم يتحقق فقد قسم أفلاطون الشعب الإغريقى إلى طبقات ثلاث ، إحداها طبقة العبيد الذين لم يعتبروا مواطنين ،

وبالتالى حرموا من التعليم بالرغم من كثرة عددهم بالنسبة لطبقة الأحرار الذين اعتبروا (وحدهم) مواطنين ، فالعبيد غير جديرين بالتعليم لأنهم لا يتساوون مع غيرهم ممن يعيشون معهم فى دولة واحدة (١).

فى مصر أثناء الحكم التركى :

فرض تعليم دينى هزيل المحتوى ، يتم فى الكتاتيب والزوايا الملحقة بالمساجد ، ويلتحق به عامة الشعب ، وهناك تعليم يلتحق به أبناء الطبقة الارستقراطية من الأمراء والمماليك . ويشمل هذا النوع من التعليم – إلى جانب بعض علوم الدين واللغة العربية والتركية – فنون الحرب والفروسية ، ويتم فى ثكنات عسكرية خاصة بأبناء الارستقراطيين أو فى قصور الأمراء .

وهذه نتيجة طبيعية للتركيب الاجتماعى الذى كان يعيش فيه القطر المصرى آنذاك ، حيث وجدت طبقة ارستقراطية – وهى فئة قليلة – ولها تعليمها الخاص ، وطبقة عامة – تمثل الأغلبية – ولها تعليمها المتواضع .

فى إسرائيل :

(دويلة العصابات الدخيلة على الوطن العربى .)

نجد تفرقة بين الصهاينة من أتباع إسرائيل وبين العرب أصحاب البلاد الحقيقيين فى نوعيات التعامل والتعليم ، فإسرائيل دولة عنصرية بالدرجة الأولى ، كيانها وتكوينها ، فالطالب العربى ، يعيش إزدواجية ثقافية ، تتمثل فى التناقض الواضح بين ما يؤمن به من أهداف ، وبين مايخطط له من أهداف أخرى ، يجدها واضحة فيما بين يديه من كتب مقررة ومناهج دراسية ، سواء فى التعليم العام أو المهنى والفنى ، هذه واحدة ، ونجد أن نسبة المتعلمين بين المواطنين العرب فى إسرائيل منخفضة بشكل ملحوظ ، وتأخذ النسبة فى التدهور كلما تقدمت المراحل التعليمية ، بمعنى إنها تتناسب تناسباً طردياً كلما إرتفع السلم التعليمى ، وذلك نتيجة لتغافل الوجود العربى من جانب الحكام الإسرائيليين وأنهم العنصر الرفيع بالنسبة للعرب بالإضافة إلى إعتقادهم بأن إسرائيل هم شعب الله المختار وبالتالى لايعنيهم من كانوا دونهم . سواء تعلموا أو ظلوا فى جهالتهم يتخبطون ، وهذه ثانية ، ثم إلى جانب ذلك ، عدم توافر المعلمين العرب المؤهلين بسبب عدم

---

(١) فتحية حسن سليمان – التربية عند اليونان والرومان – مكتبة الإنجلو المصرية القاهرة ١٩٥٧ ص ١٢.

الإهتمام بهذه النوعية من المعلمين ، بل وتصل العنصرية بسلطات الحكم فى إسرائيل إلى درجة فصل واستبعاد كثير من المعلمين العرب المؤهلين دون إبداء أسباب لذلك ، كما حدث فى أواخر عام ١٩٦٦ (١) .

فى جنوب إفريقـــيا :

حيث تتعدد الأجناس ، وتتشابك العلاقات وتتنوع السلالات البشرية بين السكان ، سواء كانوا أصليين أو مهاجرين ، والذين يكونون أربع مجموعات ، لكل منهاعاداتها وتقاليدها ونظامها التعليمى وأساليبها التربوية هذه المجموعات ، هى :

- مجموعة البانتو ، وهم قبائل متنوعة ويمثلون غالبية السكان .
- مجموعة السكان الملونين ، وهؤلاء خليط من أجناس متعددة .
- مجموعة الهنود ، وهى أقل السكان عدداً .
- مجموعة الأوربيين ، ويمثلون نحو ثلث عدد السكان ، وهى الفئة الحاكمة فى البلاد . (حدث تغير نسبى منذ سنوات قليلة) .

ومن المعروف – على الصعيد الدولى – أن المجموعة الأوربية تمثل فى جنوب إفريقيا قمة التمييز العنصرى بالنسبة إلى بقية المجموعات ، فهى تمارس أعنف وأحط الأساليب العنصرية المهينة فى تعايشها مع غير البيض ، ومن ذلك النظم التعليمية بل والحياة العامة ، فهؤلاء القلة من البيض لا يستطيعون السيطرة على الأكثرية الوطنية إلا بتشريدهم والقبض عليهم واضطهادهم حتى القانون نجده يناصر البيض على الملونين ، و ينعكس ذلك على التعليم ، فنرى تعليم البيض ، من أرقى أنواع التعليم فى عالمنا المعاصر ، حيث يقدم للتلاميذ البيض الفرص التعليمية والخدمات التعليمية ويلحقون بالمدارس ذات التجهيزات التربوية الممتازة ويقوم على تعليمهم مدرسون مؤهلون ويحصلون على مرتبات عالية بالإضافة إلى إدارة تعليمية تهتم بشئونهم إلى ذلك مما يكفل للبيض امتيازات لاتتسنى لغيرهم من الملونين الأفريقيين والأسيويين الذين يعيشون معهم فى دولة واحدة ، والذين تحول السلطة الحاكمة من الأوربيين البيض دون مساواتهم ، حتى إن هذه السلطة كثيراً ما تصدر القوانيين المجحفة ضد الملونين مثلما حدث فى سنة

(١) د . منير بشور ، خالد مصطفي الشيخ يوسف – التعليم في إسرائيل – بيروت ١٩٦٩ ص ٢٢٩.

١٩٥٣ حيث صدر قانون يشترط فيمن يرغب الإلتحاق بالتعليم الثانوى من غير البيض أن يحصل على درجات عالية فى امتحان نهاية المرحلة الإبتدائية كوسيلة للحد من إلتحاق أبناء الملونين ببقية المراحل التعليمية (١)، الأمر الذى تسبب فى حرمان الكثيرين منهم من الاستمرار فى التعليم ، إذ يعتقد المسئولون الأوربيون هناك أن إختلافات الجنس واللون والسلالة ، لها إنعكاساتها على الطبيعة البشرية . من حيث النظم التعليمية والتربوية التى ينبغى أن تتبع معها ، كمايرى الأقلية البيض أن بينهم وبين مواطنيهم السود فروقاً فى الذكاء والقدرات العقلية والفكرية والإنفعالية مما يسمهم بضعف القدرة على التطور والإستجابة لمقومات التقدم ، وقد أثبتت الأبحاث العلمية الصادقة كذب مايدعيه البيض ، وبالرغم من ذلك كله ، فإن الأقلية البيضاء فى جنوب إفريقيا ، ترى نفسها مهددة بين الحين والآخر من تزايد صيحات احتجاج الملونين وكذلك من التزايد المستمر فى أعدادهم ممايشكل خطراً يهدد كيانها وسطوتها . (وفى السنوات الأخيرة تغيرت بعض الأوضاع إلى حد ما) .

فى الولايات المتحدة الأمريكية :

(زعيمة الديمقراطية فى وقتنا الحاضر كما يدعى المسئولون فيها) . من الملاحظ فى المجتمع الأمريكى ، وجود نوعيات بشرية مختلفة اللون من بيض وسمر وزنوج ، ويشكل الزنوج نحو ١٠ ٪ من سكان أمريكا ، ويتركز معظمهم فى ولايات الجنوب وتشير بعض الدراسات الاجتماعية والانثروبولوجية إلى أن سبب هذا الإختلاف فى اللون إنما يرجع إلى هجرة بعض العناصر الزنجية فى عهود غابرة ، وبعضها يرجع إلى ماتركته عهود الرقيق ، أو غير ذلك من الأسباب .

وتؤكد دلالات المعايشة والواقع ، أنه ليس ثمة فروق بين هذه المجموعات الأمريكية ، فالزنوج ليست لهم سمات ثقافية أو دينية أو لغوية أو غير ذلك من السمات التى تميزهم عن غيرهم من بقية الأمريكيين (فالجميع يدينون بالمسيحية ويتكلمون الإنجليزية) اللهم إلا النظرة الإجتماعية التى يلقاها هؤلاء الزنوج من مواطنيهم الأمريكان البيض ، وعدم المساواة أمام الرأى العام أو القانون الأمريكى فى جميع الولايات الأمريكية ، وإن اختلف ذلك من ولاية إلي أخرى ، ولاسيما فى ولايات الجنوب .

---

(١) د . وهيب سمعان – التفرقة العنصرية والتعليم في جنوب افريقيا – العلوم الاجتماعية مارس ١٩٦١ ص ٦٩ .

ويتضح أثر هذه النظرة العنصرية فى جعل نظامين تعليميين بالولايات المتحدة ، أحدها يتبعه البيض ويتضمن الكثير من الامتيازات العلمية والتربوية سواء بالنسبة للمعلمين أو بالنسبة للمؤسسات التعليمية ، والنظام الثانى يتبعه الملونون أو الزنوج ، فلهم مدارسهم وجامعاتهم بإمكانياتها المحدودة ومبانيها المتواضعة ومدرسيها ذوى المؤهلات والمرتبات المتواضعة أيضاً ، وإن كانت السلطات الفيدرالية فى أمريكا تحاول من وقت لآخر التخفيف - إلى حدما - من شدة التباعد بين النظامين التعليميين كأن يشترك المدرسون السود مع زملائهم المدرسين البيض فى مدارس مختلطة للبيض والسود أيضاً كما يحدث فى ولايات الشمال بغض النظر عما يقال بشأن الخصائص العقلية أو معدلات الذكاء ، أو ماينقص من قدرات الزنوج ويقول به دعاة العنصرية .

وعلى أية حال ، فإن واقع التعليم الأمريكى - فى مختلف الولايات وحتى فى الولاية الواحدة - يؤكد أنه يسير على نظام غير ثابت ولا يتشابه فى مستواه أو نوعياته مما يوجد فروقاً فى الفرص التعليمية ، وبالتالى يسبب قلق بعض المسئولين الأمريكيين ممن يهتمون بالتعليم ويحرصون على مستواه (1) .

---

(1) Unesco, Wold swey of Education, II secondary Education. 1961, P.1364.

عوامــل لهــا صلــة بالحضـــارة

ونقصد بها درجة تحضر المجتمع ، وما يعيش فيه من نواحى عمرانية وما يترتب عليها من تقاليد وعادات ونظم وأفكار ومدى تقبل أفراده للتعليم ونوعية هذا التعليم ثم نوعية المواطنين فى هذا المجتمع ، ومدى استعدادهم للعلم من واقع حياتهم فى مدنهم أو حضرهم ، أو ريفهم أو بداوتهم ، وإلى أى مدى يستجيبون للنظم التعليمية ، وإلى أى مدى يتأثرون بها وبما يحدث حولهم من تقدم وتطور ، وأى أسلوب تربوى يجدى معهم ، أسلوب الطفرة ، أم أسلوب التأنى ، أم الأساليب المرحلية التى تقطع شوطاً وتتبعه بآخر ، وهكذا ، وقد أدرك كثير من المفكرين أهمية التحضر والعمران بالنسبة للتربية والتعليم على مر العصور ، من أمثال العلامة العربى ، ابن خلدون ، حيث تناول ذلك فى أحد فصول مقدمته ، كما تؤيد هذا فى وقتنا الحاضر ، دراسات متعددة كتلك التى قام بها ، فردريك هاربيسون ، وتشارلز مايبرز عن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية .

هناك من يرى ، أنه كلما إرتفع المستوى الفكرى العام لأبناء الأمة إزدادت درجة حضارتهم وتقدمهم العلمى والقدرة على إعداد القوى البشرية اللازمة لحركة الحياة فيه .

وبمعنى آخر كلما إرتفعت درجة المستوى الفكرى العام ، كان النظام التعليمى أكثر كفاءة أما عندما يكون المستوى الفكرى منخفضاً وعندما تكون درجة التقدم الحضارى منخفضة أو محدودة فإننا نجد نواحى القصور والتخلف .

وهناك من يرى أن للبيئة أثرها الكبير فى درجة التقدم الحضارى الذى يحدث فى المجتمع ، فالمجتمعات الإنسانية الأولى كانت مجتمعات بطيئة التغير ، بسيطة التكوين والتركيب ، محدودة الحاجات والمطالب والأهداف ، قادرة على أن تقوم بذاتها ، وأن تعيش منعزلة بعضها عن بعض ، يكتفى كل منها بنفسه ، حتى ولو كانت قليلة العدد والإمكانيات .

وعاش الإنسان وسط هذه المجتمعات مشغولاً بعمل يومه ، قانعاً ، محدود التفكير والخبرة ، وعندما عرف الإنسان القراءة والكتابة ووجدت الحكومات المركزية والدول الكبيرة نسبياً – على نحو ماحدث فى وادى النيل، ووادى الرافدين (العراق) – أخذ الإنسان يتابع أهم أخباره ومشاهداته ويحفظ أهم مايوجد فى تراثه الثقافى من دين وعلم وفن ، ويسترجع تاريخه ويعبر عن آماله

ويحدد بعض مشكلاته ، وعنيت الحكومات المركزية بدراسة بعض جوانب الحياة كجزء من وظيفتها فأرسلت البعوث الكشفية للتعرف على ما فى باطن الأرض وعلى ظهرها وأخذت ترعى نواحى الحياة لشعوبها بحيث أصبحت مسئولياتها أكثر شمولا واتساعاً.

ثم تعاقبت العصور ولكل منها مقومات الحياة فيه بما شملته من بيئات وتعددت من أسباب . وهناك رأى الاقتصاديين ، إذ يرى فريق منهم أن تقسم الدول من حيث التقدم الحضارى إلى نوعيات يكون الاقتصاد أساسها فالبلد المتقدم حضارياً ، هو الذى يستطيع أن يتمتع بنظام اقتصادى صناعى متقدم ، وبالتالى فهو بلد قادر على التوصل إلى أعظم الاكتشافات العلمية والتكنولوجية لأن لديه رصيداً كبيراً نسبياً من القوى البشرية العالية المستوى فى كثير من التخصصات التى تتطلبها الحياة المعاصرة .

ثم تأتى بعد هذا نوعيات أخرى يكون الاقتصاد قاسما مشتركا بينها وأساساً لتقدمها . على أن المهتمين بالتربية والتعليم يرون تدعيما لهذا الرأى أن ترتبط درجة الحرارة بحركة التعليم فى الدولة ومدى الإقبال عليه ، ونسبة المتعلمين بها ، ونوعيات التعليم وما يقدم من خدمات تعليمية ، ثم يربطون ذلك بنسبة الأمية فيها وأثر ذلك على الإنتاج والنمو الاقتصادى ، إلى جانب القدرة على الاستثمار البشرى أو التنمية فى الإنسان فى ضوء المعايير الحديثة وما تراه كل دولة فمن الدول مايؤكد فيها على التعليم فحسب ويراه كفيلا بتقدمها وهى من أجل هذا تهتم بالناحيتين النظرية والتطبيقية وتنفق عليه بسخاء رغبة فى الحصول على عائد أكبر ممثلا فى ناحيتيه الاقتصادية والاجتماعية .

ومن الدول مايعنى فيها بالناحية التثقيفية الأكاديمية إلى جانب القليل من الناحية العملية التكنولوجية .

ثم هناك من الدول من لاتمكنها إمكانياتها الاقتصادية على مسايرة الحياة المعاصرة – كالدول شديدة التخلف – وبالتالى يكون للهيئات الدولية نصيب كبير فى دعمها ومقاومتها على التقدم .

والواقع أن الإقتصاد عامل هام من عوامل التقدم الحضارى ، ولكن لابد من القوى البشرية المدربة ، فمن أهم مقومات نجاح التقدم الحضارى ، نوعية القوى البشرية ومدى استجابتها للتقدم والظروف التى تمكنها من ذلك كالعوامل السياسية ونظام الحكم ومدى استجابة القائمين على السلطة فى الدولة ومدى

طموحهم أو قناعتهم أو عدم أكتراثهم بمقومات الحضارة لسبب أو لآخر ، قد يكون للبيئة أو للتقاليد المتوارثة المتخلفة أو غير ذلك ، فحضارة الشعوب تختلف من شعب إلى شعب ومن بيئة إلى بيئة ، وقد تختلف درجة التحضر فى الدولة الواحدة من إقليم أو من ولاية إلى أخرى ومن مدينة لأخرى ، وكذلك تختلف من الحضر إلى الريف إلى البادية إلى الجزر النائية إلى الغابات والأدغال ، بل إنه فى المدينة الواحدة قد تختلف درجة التحضر من حى إلى آخر تبعاً لظروف كل منها والأمثلة على ذلك كثيرة سواء فى الدول المتقدمة أو شبه المتقدمة أو النامية بلا إستثناء وهنا نذكر – على سبيل المثال – ونحن قد ودّعنا القرن العشرين ، الزاخر بمختلف نواحى التقدم العلمى والمعرفى والتكنولوجى والحضارى بصفة عامة ، نقول ونحن فى عصرنا هذا ، نجد حكومة الفلبين تعلن فى ١٩٧١/٧/٨ عن اكتشاف قبيلة بدائية تعيش كما كان يعيش إنسان العصر الحجرى، ويقول علماء الأجناس هناك ، أن هذه القبيلة التى أطلق عليها أسم « تساداى ما ينوب » تضم حوالى ١٠٠ شخص يعيشون فى غابات استوائية فى منطقة جبلية منعزلة فى جزيرة «منداناو» جنوب الفلبين دون أى اتصال بالحضارة الإنسانية المعاصرة (١).

وتعتبر هذه القبيلة فصلا نادراً فى دراسة الإنسان البدائى ، فهم لا يعرفون الأرز أو القمح أو الملح أو الأوانى الفخارية ، وليس لهم صلة بالبحر ولا يعرفون المعادن ، بل إنهم يمثلون الجماعة الوحيدة فى العالم التى لا تعرف التبغ.

ومن هذا يتضح ، أثر البيئة ومقوماتها فى التنشئة الاجتماعية للانسان وبالتالى درجة تقدمه الحضارى .

وهنا لناأن نتساءل ، ماالمقاييس التى يمكننا بواسطتها قياس الحضارة ؟

هل بنوعية الشعوب ؟ أم بماضيها العريق ؟ أم بحاضرها المشرق ؟

وهل بمقاييس عالمنا المعاصر الذى يتسم بسرعة التغير ، وتنوع التطور، وتقدم العلوم والتكنولوجيا ، وتعدد نواحى المعرفة ، وكثرة الاكتشافات والمخترعات التى لا تلبث أن تتجدد ويضاف إليها المزيد ، سواء لرفاهية الإنسان وسعادته أو لدماره ونكبته ؟

الواقع ، أن كل ذلك يؤثر فى أساليب التربية ونظم التعليم وفى حياة البشرية

(١) د . حامد عبد السلام زهران . علم النفس الاجتماعي – مكتبة عالم الكتب ، القاهرة ١٩٨٢ ص ٢٦٧.

عامة لقد سبقت عصرنا ،عصور لها ماض عريق ، وشعوب ذات حضارات أصيلة ولكنها كانت تتلاءم وطبيعة الحياة التي عاشتها والزمن الذي عاشت فيه ، فهناك حضارة وادي النيل وحضارة وادي الرافدين (العراق) وهناك الحضارة اليونانية والحضارة الفارسية ، وغيرها من الحضارات التي ملأت سمع الدنيا وبصرها بالكثير من ألوان العلم والفكر والفن ، ولكن هذه الحضارات كانت كلها متلائمة مع زمانها وطبيعة عصرها ، وبالتالي كانت لها أساليبها في التربية ونظمها في التعليم، وفي نفس الوقت ، عاشت معها وزامنتها ، دول ذات حضارات متخلفة أو لم تستجب لمقومات التحضر المنتشرة آنذاك ، تماماً كمايحدث في عالمنا المعاصر، حيث توجد دول قطعت شوطاً بعيداً في طريق التحضر ، ودول تسير على الطريق ثم هناك دول لاتزال تحبو تجاه هذا الطريق .

- هل نقيس هذا المزيج من حضارات الشعوب بمقياس واحد ؟ فنقيس الحاضر بمقياس الماضي ؟ أم نضع الماضي تحت مجهر الحاضر ونقيمه ؟

إن الموضوعية تقتضي أن يكون لكل عصره معاييره .

على أنه من العوامل التي يمكن أن تتأثر بها درجة التحضر في عالمنا المعاصر، العوامل الآتية :

أولا : مكونات البيئة ، ومدى تفاعلها مع مقومات الحضارة المعاصرة ، وانفتاحها على مجالات العلم والفكر والاقتصاد .

ثانيا : نوعيات التحضر ، من عمران ، واقتصاد ، وتصنيع ، وتعليم ، وإعلام ، وفنون ، وآلآت حديثة ..الخ.

ثالثاً : درجة البعد الجغرافي عن مراكز الإشعاع الحضاري بأنواعه (مثال ذلك : بعد الريف عن الحضر ، القرية عن المدينة ، عوائق الاتصال) .

رابعاً : مدى فاعلية وسائل الاتصال بين البيئة وغيرها مما يدعم درجة التحضر.

خامسا : المؤثرات التي قد توجد في البيئة ، (عادات ، تقاليد ، نظم اجتماعية) ومدى فاعليتها في تقبل الحضارة .

سادسا : درجة استجابة القوى البشرية لنوعيات التحضر في بيئاتهم .

سابعا : ما قد ينتج من مشكلات عن التقدم الحضاري (المعاصر بصفة خاصة) مثل :

- ضعف الروابط الأسرية نتيجة لتزايد فرص العمل أمام كل من الرجل والمرأة .
- اهتزاز القيم الدينية والاجتماعية .
- انحرافات الشباب لتدهور الأخلاقيات .
- الحريات الزائدة (لدرجة الفوضى) أمام الشباب بدعوى التربية الإستقلالية .

كيف نستفيد من معرفتنا للعوامل السابقة ، كموجهات ، فى دراستنا للإدارة التعليمية ؟؟

الواقع أن العوامل الثقافية ، بمختلف أنواعها (سياسية ، لغوية ، جغرافية .... الخ) تلعب دوراً كبيراً فى توجيه التربية ، وتشكيل نظم التعليم فى بلاد العالم، وبقدر مالها من أهمية ، تكون فاعليتها ، فمن دول العالم ، أو شعوبه ، ما تتأثر اتجاهات التربية فيه (وكذلك إدارة التعليم) بنوع معين من تلك العوامل ومنها ما يسهم فى توجيه أنظمته التعليمية ، أكثر من عامل ؛ فقد يكون اثنين أو ثلاثة ، أو أكثر ، طبقاً لظروف الدولة ، ومقتضيات الحياة فى مجتمعها . على أن هذه العوامل لاتعيش بمعزل عن بعضها البعض ، إذ منها ما يكون نتيجة للآخر ، وقد تتداخل مؤثراتها ، نتيجة لديناميكية الحركة فيها ، أو تفاعلها ، و الذى يوضح ذلك ، ويكشف طبيعته ، هو نوعية هذا العامل الثقافى ، أو ذاك ، ومدى توجيهه لمسارات التربية ، وأنظمة التعليم .

وعند دراستنا للحياة التربوية بصفة عامة ، وحالة التعليم بصفة خاصة فى دولة من الدول ، ينبغى أن نضع فى اعتبارنا ، وجود مايوجه مجتمعها من قوى ثقافية ، وهى فى نفس الوقت ، ما يقف خلف نظامها التعليمى (باعتبار أن التعليم جزء من ثقافة المجتمع) ويفسر أسباب وجوده ، وما اشتمل عليه محتواه ، ثم كيفية تنفيذه وإدارته ، بل ومتابعته ، وتقويمه .

فالقوى ، أو العوامل الثقافية ، هى قوام المجتمع ، وتنوعها ، يكون أبعاده وكيانه ، ونحن لانستطيع أن نتصور مجتمعاً خلواً مما يتفاعل فيه من مكونات مادية ، ومعنوية ، وبالتالى ، يتكون نسيجه الثقافى ، ثم تتضح معالمه ، وتبرز سماته ، وتتمايز اتجاهاته عما سواها .

وعندما نتناول إدارة التعليم فى دولة ما ، سواء بالدراسة ، أو البحث أو حتى لمجرد المعرفة ، والوقوف على أوضاعها ، علينا إذن أن نأخذ فى اعتبارنا مايوجه الحياة فى مجتمع هذه الدولة ، وبالتالى أسلوب الإدارة العامة بها ، ومن ثم الإدارة التعليمية فيها .

فالوقوف على طبيعة المجتمعات ، ومعرفة ظروفها ، وفلسفة الحياة فيها ، يعتبر بمثابة أضواء كاشفة ، تنير لنا سبل الدراسة ، بصدق ، وموضوعية .

الباب الثانى

نوعيات إدارة التعليم

الفصل الأول : الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم.

الفصل الثانى : أساليب ممارسة إدارة التعليم .

يتضمن هذا الباب بفصليه ، توضيحاً لنوعيات الإدارة فى التعليم من حيث التدرج التنظيمى لهياكلها، وماهية كل منها ، ثم بيان مدى إمكانية الممارسة فى توجيه أجهزة الإدارة التعليمية ، وإنعكاسها على العملية التربوية وذلك فى عرض تحليلى مقارن .

الفصل الأول

الهياكل التنظيمة لإدارة التعـــليم

الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم

يقصد بالهياكل التنظيمية لإدارة التعليم، الإطر المنظمة لعمليات الإدارة التعليمية ، والتى تتم بداخلها هذه الإدارة ، وهى :

١ - إدارة التعليم على المستوى القومى .

٢ - إدارة التعليم على المستوى الإقليمى .

٣ - إدارة التعليم على المستوى المحلى .

وقبل الحديث عن هذه الهياكل التنظيمية ، نشير ، أولا ، إلى مفهوم الإدارة التعليمية ، ثم نتبعه بنبذة تحليلية عن تطور الإدارة التعليمية عبر العصور .

مفهوم الإدارة التعليمية :

يمكن تعريف الإدارة التعليمية ، بأنها الكيفية التى يدار بها التعليم فى دولة ما ، وفقاً لأيديولوجية المجتمع ، وأوضاعه (ما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه ومثله) والاتجاهات الفكرية ، والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم ، نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له ؛ ويتم ذلك على مستوى الدولة ، أو الجمهورية ، أو المحافظة ، أو الولاية ، أو اللواء ، أو المقاطعة ، أو المديرية ، أو المنطقة ، أو القطاع ، أو المدينة ، أو القرية .. كل بحسب مسمياته ، وظروف تنفيذه .

كذلك ، يمكن القول :

إن الإدارة التعليمية ، هى كل عمل منظم ، منسق ، يخدم التربية والتعليم ، وتتحقق من ورائه ، الأغراض التربوية ، والتعليمية ، تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم .

ولما كانت الإدارة فى ذاتها ، خدمة نظام سياسى ، اجتماعى ، اقتصادى ، تعيشه الدولة ، فإن إدارة التعليم ،ليست مجرد عنصر معين ؛ فى تنفيذ مخططات الحكومة ، ولكنها ، أداة تمكن الجهاز التعليمى من ممارسة عمله ، وبالتالى ، فهى

عامل ديناميكى ، فعال ،لإحداث هذه الممارسة .

ولكى تتم عملية الإدارة التعليمية ، ينبغى أن تمر بالمراحل التالية :

وكل هذه المراحل ، ذات أهمية لنجاح إدارة التعليم :

١ - التخطيط وهذا يعنى :

- تخطيط النظام التعليمى ، فى ضوء السياسة التعليمية المرسومة للدولة ، وهذه بدورها نتيجة دراسة لواقع الحياة فى المجتمع ، ومن مقتضيات ذلك:

- إعداد الأجهزة، والكوادر التى تشترك فى إدارة التعليم ، وتنفيذ سياسته .

- إعداد نوعيات التعليم ، وبرامجها ، ومتطلباتها .

- بيان الخدمات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية ، وتحقيق أهدافها .

٢ - التنظيم :

ونعنى به ، تنظيم العمل ، طبقا لمستوياته ، ونوعياته ، وتوفير مايلزمه من القوى البشرية ، المدربة على العمل المنتج .

٣ - التنسيق :

وهذا ، يعنى ، تنسيق الجهود التى تبذل فى تقديم الخدمات اللازمة ، لإدارة التعليم .

٤ - التنفيذ :

وهو مرحلة هامة فى العملية الإدارية ، فهى قوام العمل وديناميكيته .

٥ - التوجيه :

ونعنى به ، تلازم الإشراف مع العمل ؛ فمن ضروريات العمل ، مباشرة المسئولين لأدائه ، فى ضوء مستلزمات الأداء الناجح ، مع توجيه مساره ، الوجهة السليمة .

٦ - المتابعة :

وهذا ، يعنى ، ألا تترك عمليات الإدارة تتم تلقائيا ، وحتى تنتهى بصورة آلية ، ولكن متابعة التنفيذ فى ضوء معايير معينة ، من ضمانات استمرارية الأداء، بكفاءة ، ونجاح .

٧ - التقويم :

وهو عملية ضرورية ، تقتضيها طبيعة أى عمل ، بصفة عامة ، وما يتصل بعمليات التربية ، بصفة خاصة ، باعتبار أن العمليات التربوية ، والتعليمية ، هى عمليات إعداد أجيال ، تسهم فى بناء مجتمعاتها ، ، وهذا ، هو جوهر الإدارة التعليمية . ويهدف التقويم إلى معرفة نواحى التقدم أو القصور فى العملية التعليمية.

تلك ، هى الصورة المتكاملة ، التى ينبغى أن تتم بها الإدارة التعليمية ، حتى تؤتى ثمارها المرجوة .

وهنا ، نجد أنفسنا أمام سؤال يطرح نفسه ، هو :

ماذا كانت عليه إدارة التعليم فى عصور ، قبل عصرنا الحاضر ؟

ثم ، هل كانت تنظيماتها ، مماثلة لما هى عليه الآن ؟

وهل كان أسلوب الممارسة ، مشابها لنظيره فى أيامنا هذه ؟؟

للاجابة عن هذا السؤال بشقيه ، علينا أن نستعرض – فى تحليل مقارن – أوضاع الإدارة التعليمية ، على مر الأزمنة ، من واقع ظروف مجتمعاتها .

ومن ثم ، نستطيع الوقوف على كيفية ممارسة الإدارة لشئون التعليم ، وما يقف خلفها من توجهات ، أو قوى ثقافية . وهو ماتقتضيه الدراسة الموضوعية .

حتى إذا أتينا إلى عصرنا الحاضر ، نجد أمامنا نوعيات أخرى من الإدارة التعليمية ، لها سمات هذا العصر .

وهنا ، ندرك مدى تكيف أساليب الإدارة ، مع مقومات مجتمعاتها .

تطــور الإدارة في التعليــــم

قبل أن نتناول بالتوضيح ، نماذج معاصرة من الإدارة التعليمية ، نرى أن نشير – بإيجاز – فى هذا الفصل ، إلى ماكانت عليه إدارة التعليم ، قبل العصر الحاضر .

أولا – فـي المجتمـعات البـدائية :

من المعروف ، أنه في عصور ما قبل ظهور المدارس ، كانت أمور التربية ، توكل إلى الأسرة ، حيث تعيش بين العشيرة ، والقبيلة ، فالأسرة تتولى توجيه أبنائها نحو عمل يدوى ، أو صناعة متواضعة ، أو حرفة متوارثة ، إلى غير ذلك من الأعمال التى يتولاها الخلف عن السلف فى المجتمعات البدائية ، بالإضافة إلى وجود جماعة من رجال القبيلة ، شبه متخصصة فى بعض الأعمال ، كتشكيل المعادن ، وصناعة الآلات البسيطة ، وبعض الملابس ، والمنسوجات ، وكذلك أعمال التطبيب ، والسحر ، وممارسة الطقوس العقائدية ، بالإضافة إلى توجيه النصح ، وتطبيع الناشئين بالعادات ، والتقاليد التى تراها القبيلة ، ويقرها شيوخها فى مجالسهم ، ومناسباتهم .

وإذا جاز لنا تسمية هذا ، بإدارة شئون التربية أو التعليم ، فإنه يكون فى أبسط صورة هذه الإدارة ، وأدنى مراتب مستوياتها .

ثانيا – فـي العصور القديمة :

(أ) عند الفراعنة :

ارتبطت أمور التعليم ، عند قدماء المصريين – إلى حد كبير – بأمور الدين، حيث كان التعليم يتم – غالباً – فى المعابد ، وداخل هياكل القرابين والمعبودات ، ومن ثم ، كان يقوم على إدارة التعليم ، رجال الدين ، أو الكهنة .

وربما لانكون مغالين ، إذا قلنا ، إن إدارة التعليم فى مصر الفرعونية ، كانت إدارة مركزية حيث كانت الحكومة – بما لديها من سلطات رسمية ، ودينية – هى التى تشرف على التعليم ، وتعتبره من مسئولياتها ، ويتولى موظفوها إدارته، والعمل به .

كذلك ، كانت الدولة ، تتولى تمويل التعليم ، والإنفاق عليه ، مقابل مصروفات ضئيلة ، يدفعها أولياء أمور التلاميذ . (بما يماثل الرسوم المدرسية

بأبسط صورها فى الوقت الحاضر) .

وكانت هذه المجانية ، متبعة فى المدارس العامة ، وفى كليات المعابد ، بالإضافة إلى ذلك ، كانت تقدم للتلاميذ ، وجبات غذائية مجانية ، فى معظم مراحل التعليم .

(ب) عند اليونان :

وهنا نضرب مثالين متباينين :

١ - بالنسبة لإسبرطة .

كانت أمور التربية ، مركزة فى يد الدولة ، حيث التربية العسكرية ، البدنية العنيفة ، منذ نعومة أظفار الناشئين ، داخل معسكرات ولمدة طويلة من حياتهم ، يتمرسون خلالها ، ألواناً من ضراوة القتال ، وضروباً من قسوة الهجوم على أعدائهم ، والدفاع عن بلادهم .

أما العلوم العقلية ، والجمالية ، وأنواع المعرفة ، فقد كانت التربية الإسبرطية تفتقر إليها ، ولم يوجه الإسبرطيون عنايتهم لدراستها ، وإلا فى أضيق الحدود ، وبالقدر الذى يهيئهم للحياة العسكرية القاسية ، حتى أنهم كانوا يعودون أطفالهم وشبابهم على إنشاد القوانين ، التى تنظم حياتهم ، وأغانى الحرب ، التى تلهب حماسهم ، وكانت تعاليم حكيمهم ، ليكرجوس ، هى أسس تشريعاتهم فى الحياة .

٢ - بالنسبة لأثينا :

كان التعليم فى أثينا - على نقيض ماكان فى اسبرطة - يعمل على تكامل الشخصية الأثينية ، وتوازنها ، حيث تهدف التربية إلى بناء جسم قوى ، رشيق ، وعقل مفكر ، وروح مرهفة ، ومواطن يستطيع تحمل مسئوليته ، وكانت الدولة تقدم أنواعاً من التعليم ، تحرص على أن يتعلمها النشء ، وفق أسس معينة ، وطبقا لتعاليم حكيمهم ، صولون ، مع إتاحة القرص أمامهم للتعبير عن ذواتهم ، وتنمية قدراتهم ، واختيار مايرغبون تعلمه من صنوف المعرفة ، ومن ثم ، كان التعليم يترك فى أيدى الآباء ، يوجهون أبناءهم كيفما يرغبون ، ولا يعنى هذا ، أن الدولة كانت لاتتدخل فى أمور التعليم ، إذ أنها كانت تقوم ببعض الوظائف ، والخدمات ، وتشرف على التدريبات العسكرية للشباب وقد كان من بين فلاسفة أثينا (مثل ؛ أفلاطون ، وأرسطو) من يرى ضرورة إشراف الدولة على التعليم ، وأن يقوم بهذه المهمة ، رجال على جانب كبير من الحكمة ، والمعرفة ، والخبرة ، لأهمية ذلك

فى إعداد النشء للحياة .

(هـ) عند الرومان :

كان التعليم فى العصور الأولى للدولة الرومانية (القرون الثلاثة قبل الميلاد) من مسئوليات الأسرة حيث كان الأب يصطحب ابنه فى الحقل ، حيث يقوم بفلاحة الأرض . أو حيث يمارس عملا من الأعمال . أوفى المجالس والمحافل الدينية ، وغيرها ، حيث تمارس الطقوس ، والعادات ، ويظل كذلك إلى أن يبلغ سن السادسة عشر ، حيث يعد إعداداً ، يتلاءم مع متطلبات خدمة وطنه، فينخرط فى سلك الجندية ، ليكون المحارب الشجاع ،

ثم تغيرت طبيعة التعليم ، بعد ذلك (فى عهد الجمهورية ، ثم فى عهد الإمبراطورية) حيث قسم التعليم إلى مراحل ، وتنوعت الدراسة فيه ، وشرعت الدولة تشرف على المدارس ، والتعليم بصفة عامة ، رغبة من الأباطرة فى تقدم العلم ، والحياة الفكرية ، وعندما قوى سلطان الكنيسة (فى عهد الإمبراطورية) رأت أن تشترك مع الدولة فى الإشراف على التعليم ؛ الدينى ، والمدنى ، لا سيما فى الفترة مابين القرن الخامس والقرن السابع الميلاديين ، وبطبيعة الحال ، كانت مدارس التعليم المدنى ، أكثر من غيرها ، مما جعل الدولة تتولى الإشراف عليها .

ثالثاً - في العصور الوسطي :

(أ) فى المشرق العربى :

(حيث العصور الأولى للأسلام)

من المعروف، أن الإسلام دين ، ودولة ، ومن ثم ، فهو دين متكامل ، يعمل على إعداد الفرد لحياته ، ومجتمعه ، ويحرص على نجاح الفرد فى حياته ، من أجل نفسه ، ومن أجل أمته .

فالتربية الإسلامية ، تربية فردية ، واجتماعية فى نفس الوقت .

والإسلام ، يحرص على العلم ، وتعليمه لمعتنقيه ، ذكوراً ، وإناثاً ، وبالتالى، فمن يتولى أمر المسلمين ، لابد ، وأن يعنى بحياتهم العلمية ، والتربوية ، وهذا ماكان عليه أمراء المسلمين ، فى مختلف العصور .

ففى العصور الإسلامية الأولى ، كان المسجد معهداً للتعليم ، إلى جانب كونه مكاناً للعبادة (ناهيك عن أمور أخرى كالسياسة ، ومدارسة شئون المسلمين)

و كان ذلك ، يملى على ولاة الأمر ، ضرورة الاهتمام بالمساجد ، من حيث هى معاهد التعليم ، فضلا عن أغراضها الأخرى .

وعندما وجدت المدارس فى الأمصار الإسلامية ، حرص المسئولون على الإهتمام بها وإعدادها للدارسين ، وتجهيزها بمتطلبات الدراسة العلمية ، الملائمة لظروف الحياة فى مجتمعاتهم ، وحرصت الدولة على إمدادها بالأموال اللازمة ؛ فهى تدفع رواتب المعلمين ، وهى تقيم لهم ، ولتلاميذهم ، الدور ، والأبنية لسكناهم ، وهى تدعو طلابها إلى التفوق فى سباق العلم ، بما تخصصه من حوافز، ووسائل تشجيع ، وذلك ، كماحدث فى عصور ؛ العباسيين ، والفاطميين ، والأيوبيين ، وغيرهم ، وإن اختلف مفهوم المدارس فى تلك العصور عن مفهومها في العصر الحاضر .

(ب) فى بلاد أوربا :

من الملاحظ ، أن الفترة الأولى ، من العصور الوسطى فى أوربا ، اتسمت بقوة سلطان الكنيسة على الناس ، بحيث تطاع أوامرها ، وتنفذ ، دون شك ، أو تردد ، بل إن أية مخالفة لهذه الأوامر ، كانت تعتبر خطيئة كبرى ، فقد كانت دولة فوق الدول الأوربية ، تضطلع بمهام كثيرة ، منها ، شئون العبادات ، والمسائل الدينية وشئون التعليم ، والحروب وغيرها ، أى أنها جمعت بين السلطة الدينية ، والسلطة الزمنية .

بيد أن الحال ، قد تغير ، خلال الفترة الأخيرة من تلك العصور ، نتيجة لما وصمت به الكنيسة من ممارسة للنظام الإقطاعى ، ومتاجرة بالمناصب الكنسية وخدماتها ، وانحدار رجال الدين إلى مستويات وضيعة من الأخلاق والفساد ، والمطامع ، ومن ثم ، ظهرت صيحات الاحتجاج ، التى تنادى بالاصلاح ، وضرورة التوفيق بين الأفكار والمعتقدات الدينية الرئيسية ، والاهتمامات الدنيوية المختلفة اللازمة لحياة البشر .

أما من حيث الإشراف على التعليم فى العصور الأوربية ، فقد قامت الكنيسة بدور كبير فى هذا الإشراف ، حيث كان رجال الدين يشرفون على مدارس الأديرة والكاتدرائيات ، كما كانوا يقومون بالتدريس فيها .

بالإضافة إلى ذلك ، كان الملوك ، والأباطرة ، يشاركون فى الإشراف على التعليم ، كما حدث فى عهد ؛ شارلمان ، وخلفائه ، حتى إنه يمكن القول بوجود

ثنائية الإشراف على شئون التعليم ؛ (من قبل السلطة الدينية ، وكذلك ، السلطة الزمنية) .

رابعاً - عصور النهضة والإصلاح بأوربا :

استمر الأخذ بمبدأ ازدواج الإشراف على شئون التعليم ، من قبل الدولة (كسلطة مدنية) ومن قبل الكنيسة (كسلطة دينية) لا سيما ، بعد قيام الثورات ؛ السياسية ، والاقتصادية ، والدينية ، فى كثير من دول أوربا ، ثم ماتم من كشوف جغرافية هامة ، وماصحب ذلك ، من تنشيط الثقافة والمعرفة ، وانتشار المدارس فى المدن ، والقرى ، بالإضافة إلى استمرار ارتفاع صيحات الإصلاح الدينى ، والفكرى ، بل وظهرت آراء تنادى بجعل التعليم من مسئولية الدولة ، وبضرورة الأخذ بمركز إدارته فى يد السلطات الحاكمة ، غير أن بعض الدول الأوربية ، لم تحبذ هذا النداء ، ورأت أن يكون التعليم من مسئولية الأفراد ، دون تقييد لحرياتهم، وظلت الأمور كذلك ، حتى أواخر القرن الثامن عشر ، حيث أنشئت نظم تعليمية ، تتلاءم مع وجود القوميات الجديدة بالدول الأوربية ، وعندئذ ، تولت هذه الدول الإشراف على التعليم بها ، يؤيدها فى ذلك ، مايقف خلفها من فلسفة تربوية توجهها ، أو ما تنص عليه دساتيرها بشأن التعليم فيها .

خامساً - فى العصر الحديث :

يتميز العصر الحديث ، بوجود كثير من مظاهر الحرية ، والديموقراطية لدى الشعوب ، نتيجة للتقدم الذى أحرزته البشرية ، فكرياً ، واقتصادياً ، واجتماعياً .

وقد انعكس هذا على شئون التربية ، ومسائل التعليم ، فبالرغم من أن عالم العصر الحديث فى تزايد مستمر ، من حيث تعداد سكانه ، إلا أنه فى تزايد مستمر كذلك ، من حيث تعدد أنواع المعرفة ، وكثرة العلوم ، والفنون ، لاسيما منذ منتصف القرن العشرين ، وحتى الآن ، والعالم كله فى سباق هائل مع الزمن ، لا يفتأ يبتكر جديداً ، إلا ويفكر كيف يطور هذا الجديد إلى ماهو أكثر جدة ، وحداثة ، وهكذا .

والى جانب هذا التسابق ، والتجديد ، هناك ، قوى موجهة ، من شأنها توجيه شئون العلم ، والتعليم فى كل دولة ، طبقاً لظروفها ، وطبيعة الحياة فيها ، فنحن لا ننكر ماللشعوب من تراث وقيم ، وماتتوق إليه من تقدم ، وتطور ، ونحن لا ننكر ماللشعوب من نظم اجتماعية ، وسياسية ، واقتصادية ، تؤثر فى مسار

حياتها ، ونحن لاننكر أيضاً ، مايهدف إليه كل شعب ، وما يبتغيه من وسائل لتحقيقه .

حقيقة ، نحن جميعاً ، سكان الأرض ، نعيش فى مجتمع إنسانى كبير ، ولكن ، لكل منا دولته التى ينتمي إليها ولها ظروف حياتها ، ومتطلبات هذه الحياة، ولها أيضاً ، علمها ، وتعليمها ، وأسلوب إدارتها العامة ، وإدارتها التعليمية .

وإذا كان العلم فى العصر الحديث (وهو دائما كذلك) هو مقياس تقدم الأمم ، ورقى الشعوب ، فمن حق كل أمة ، وكل شعب ، أن يختار أسلوب الإفادة من العلم ، وأن يتخير السبل والطرق التى تحقق له ذلك .

لقد ظهرت في عالمنا المعاصر ، اتجاهات سياسية ، ومذاهب فكرية، وعقائدية كماظهرت تنظيمات اجتماعية فى حياة شعوب الشرق ، والغرب على السواء لا سيما ، بعد انتهاء الحربين العالميتين فى النصف الأول من القرن العشرين . وكذلك قيام الحركات التحررية فى كثير من دول العالم . وتبعت هذا كله ، تنظيمات فى إدارة التعليم ؛ فهناك :

إدارة مركزية ، وهناك إدارة نصف مركزية ، وهناك إدارة لا مركزية إلى غير ذلك ، من نوعيات التنظيم فى الإدارة التعليمية ، والتى تحددها طبيعة الحياة فى المجتمات المعاصرة ، مما سنعرض له ، فى نماذج تحليلية ، مقارنة .

عالمنا المعاصر وإدارة التعليم

يتسم عالمنا المعاصر بظاهرتين بارزتين ؛ هما: الانفجار السكانى ، والانفجار المعرفى ، ومن ثم ، فإن تضخم أعداد السكان فى دول العالم ؛ أصبح من كبريات تحديات العصر ، فكرياً ، واقتصادياً .

فهذه الملايين البشرية ، المتزايدة ، عاماً بعد عام ، لابد وأن يكفل لها ما يمكنها من معايشة عصر التقدم العلمى ، والتكنولوجى ، وما يتيح لها فرص الإسهام فى تطوير الحياة حولها ، ولا يتأتى ذلك ، إلا عن طريق الإدارة الناجحة فى مجتمعاتها ، وفعالية التعليم فى هذه الإدارة ، تأكيد لنجاحها .

ومن هنا ، كان اهتمام الدول فى عالمنا المعاصر بالتعليم ، وإدارته .

وفيما يلى ، نعرض لأمثلة من الهياكل التنظيمية ، التى تتم عن طريقها ، إدارة التعليم .

أولا – المستوى القومى.أو المستوى العام. أو المركزي):

هو أعلى مستويات الإدارة التعليمية ، ويمثل السلطة المباشرة للدولة ، للاشراف على التعليم فيها .

ويقصد به الجهاز (أو مجموعة من الأجهزة ، أو المجالس المتخصصة للتعليم أو الهيئات الاستشارية للتعليم ، أو وزارة التربية والتعليم ، أو بعض الوزارات المشاركة فى إدارة التعليم) الذى يقع على عاتقه ، توجيه السياسة العامة للتعليم فى الدولة (وبخاصة التعليم العام؛ قبل الجامعى) مما يكفل لها الإشراف على شئون التعليم ، وفقاً لظروفها ، وسياستها العامة .

ومن المهام التى يقوم بها هذا النوع من الإدارة ، المسئوليات الآتية :

- رسم السياسة التعليمية العامة للدولة ، بمختلف جهاتها ، ومناطقها .
- إتخاذ القرارات التربوية ، التى توجه التعليم فى الدولة .
- وضع الخطط التعليمية ، وأنظمتها العامة .
- وضع المخصصات المالية ، والميزانية العامة للتعليم .
- محاولة تحقيق الدفع العلمى ، بما يتلاءم والاتجاهات العلمية المعاصرة .

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لأبناء الدولة .
- التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة ، والقطاعات التعليمية المتنوعة .
- العمل على النهوض بمستويات التعليم ، بصفة عامة .
- تعيين كبار المسئولين ، والمتخصصين فى النواحى الفنية ، والإدارية الخاصة بالتعليم .
- القيام بتأليف الكتب ، ووضع البرامج التعليمية ، والمقررات الدراسية اللازمة لمراحل التعليم (فى بعض الدول)
- الإشراف العام على التوجيه الفنى للعملية التعليمية ، ومايتعلق بها من إمتحانات عامة ، ووسائل تقويم .
- رفع المستوى العلمى بمدارس الدولة . (فى بعض الدول)

ومن صور المستوى القومى فى إدارة التعليم ، مايأتى :

- وزارة التربية والتعليم .

(كما فى جمهورية مصر العربية (وغالبية الدولة العربية)

- وزارة التربية والعلوم ، (كما فى انجلترا)
- وزارة التربية الوطنية . (كما فى فرنسا)
- مكتب الولايات للتعليم . (كما فى الولايات المتحدة الأمريكية) .
- وزارة التربية (بالإضافة إلى وزارات أخرى لها صلة بنوعيات من التعليم (كما فى الاتحاد السوفيتى السابق) .

ولا يفوتنا أن نشير إلى أن اختصاصات المستويات القومية ، تختلف من دولة إلى دولة . وفقاً لظروفها ، ولأوضاع التعليم فيها .

ثانياً – المستوى الإقليمى

عندما اتسع العمران – على الصعيد الدولى – وكثر تعداد السكان ، وتزايد الإقبال على التعليم فى معظم دول العالم ، اتجهت بعض الدول ، نحو الأخذ بالنظم التى تمكنها من توفير فرص التعليم لابنائها ، تعبيراً عن ديموقراطية الشعوب ، ولإتاحة الفرص أمامهم لنمو قدراتهم ، وللكشف عن مواهبهم ، لما فى ذلك من فوائد لهم ، ولمجتمعاتهم .

هذا ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، لتخفف الدول من الإعباء ، والمسئوليات ، التى تضطلع بها حكوماتها (على المستوى المركزى) ، وليسهم ذوو الخبرة ، والكفاءة من المتخصصين فى تطوير مجتمعاتهم ، وفى هذا مجال فسيح للتنافس من أجل تقدم أوطانهم .

وكان أن عمدت هذه الدول إلى تنويع مستويات الإدارة التعليمية ، والعمل على تحقيق التوازن الجغرافى فى توزيع الخدمات التعليمية ، ومن ثم ، أخذت بالنظم المحلية ، المنبعثة عن تنظيمات الحكم المحلى ، وهنا ، نقف وقفه قصيرة :

ويقصد بالحكم المحلى ، تنظيم ، وإدارة الشئون المحلية ، لكل منطقة بالدولة، بواسطة سكان هذه المنطقة أنفسهم ، على نحو يتفق مع مصالحهم ، وذلك عن طريق هيئات محلية مسئولة ، لها شخصية معنوية ، تمثل الأهالى ، وتعبر عن استقلالها الذاتى ، ويتم اختيار أعضائها – أو معظمهم على الأقل – بطريق الإنتخاب .

والحكم المحلى ، (أو الاقليمى) بهذا الوضع ، طريق من طرق الإدارة ، وليس صورة من صور الدولة ، وهو يقع تحت إشراف الحكومة المركزية فى الدولة، البسيطة ، الموحدة ، وتحت إشراف الولاية فى الدولة المتحدة اتحاداً مركزياً (١).

والواقع ، إن فكرة الحكم المحلى ، بدأت فى أجزاء كثيرة من العالم (لاسيما فى القرن العشرين) كمظهر للطريقة التى ينظم بها الناس أنفسهم لسد حاجات معينة .

---

(١) د . محيي الدين صابر – الادارة المحلية ، ودورها في تنمية المجتمع . مجلة تنمية المجتمع – المجلد الثامن – العدد الثالث ص ٧٤.

ويلجأ الناس - عادة - إلى تكوين أجهزة الإدارة الإقليمية (أو الحكم المحلى) لتحقيق غرض عام ، أو خاص ، أو الحصول على خدمات ، لاتقدمها الوحدات الحكومية ، الموجودة على المستوى المركزى ، بالإضافة إلى وجود ، بعض المشروعات الجديدة ، التى ترغب الإدارات المحلية القيام بها ، بمعاونة الجهود الأهلية .

وفى ضوء ما سبق ، يتضح لنا ، أن نظام الإدارة الإقليمية أو المحلية ، يتفق مع النظم الديموقراطية ؛ فكلاهما يهدف إلى إشراك الشعب فى إدارة شئونه المشتركة .

ففى الحكومة الديموقراطية ، يساهم المسئولون فى شئون الحكم العامة ، وفى الحكم المحلى ، يساهمون فى إدارة شئون أنفسهم .

وبالتالى ، فإن الحكومة الديموقراطية ، وأجهزة الحكم المحلى ، يتكاتفان فى أن يحيا المواطنون حياة ديموقراطية ، كريمة .

وهنا ، لايفوتنا أن نذكر ، أن القاعدة فى وحدة الدولة ، ووحدة سلطاتها السياسية ، توجب أن يكون هناك تباعد نسبى بين الهيئات الإقليمية ، والمحلية ، وبين الحكومات المركزية ، بحيث تستقل الأولى عن الثانية ، استقلالا مطلقاً ، ولكن لابد ، وأن يكون هناك تعاوناً مشتركاً بين الاثنين ، وإلا أصبحت هذه الهيئات الإقليمية ، والمحلية ، بمثابة دول ، أو دويلات داخل الدولة الكبيرة ، أو الدولة الأم.

ومن اختصاصات هذا المستوى من الإدارة التعليمية ، الأعمال الآتية :

- اتباع السياسية العامة للتعليم فى الدولة ، والعمل على تنفيذها .
- تدبير الميزانية ، والاعتمادات المالية ، اللازمة للانفاق على التعليم ، (على المستوى الإقليمى) ، والوقوف على مدى مشاركة المستوى القومى فيها ، ثم مدى مساهمة الجهود الأهلية فى ذلك .
- إنشاء وتأسيس ، وتجهيز ، وإدارة وتوجيه ، ومتابعة ، مدارس ، ومعاهد المراحل التعليمية المختلفة ، المكونة للتعليم العام . (وكذلك التعليم الجامعى فى بعض الدول) .
- القيام بوضع المناهج ، وإعداد المقررات الدراسية ، وتأليف الكتب فى فروع التخصصات المختلفة . (فيما عدا التعليم الجامعى فى بعض الدول) .

- ممارسة التوجيه الفنى ، والإدارى ، على شئون التعليم بصفة عامة فى المحافظة ، أو المنطقة ، أو إحدى الجمهوريات (كما فى الاتحاد السوفيتى السابق) ، أو إحدى الولايات (كمافى الولايات الأمريكية) .
- تعيين، ونقل ، وترقية العاملين فى المراحل التعليمية المختلفة ، والأجهزة الإدارية والفنية المتصلة بها . (فيما عدا التعليم الجامعى ببعض الدول) .
- العمل على النهوض بالمجتمع المحلى ، ثقافياً ، وتربوياً ، واجتماعياً ، عن طريق وسائط التربية ؛ المباشرة ، وغير المباشرة ؛ والمتنوعة ؛ كالمكتبات العامة ، والمتاحف ، والمراكز الثقافية ، وغيرها .
- التعاون المتبادل بين الهيئات الرسمية ، وغير الرسمية ، أهلية ، وخاصة، والمهتمة بشئون التربية والتعليم ، وذلك على المستويين القومى ، والإقليمى .

ومن صور المستوى الإقليمى فى إدارة التعليم ، ما يأتى :

- المحافظات ، أو الألوية ، أو العمالات ، أو المديريات ، وما تشمله من تنظيمات وإدارات . (كما فى جمهورية مصر العربية ، ومعظم الدول العربية) .
- السلطات المحلية ، ومايتفرع عنها من لجان تعليمية . (كما فى انجلترا)
- الأكاديميات ، وتماثل المديريات التعليمية فى الوطن العربى . (كما فى فرنسا) .
- الولايات ، ولكل ولاية تنظيماتها الإدارية ، من بينها ، مجلس التعليم بالولاية ، وتتبعه مديرية التعليم ، وهى الهيئة المسئولة عن التعليم .

(كما فى الولايات المتحدة الأمريكية) .

- الجمهوريات ، ولكل جمهورية ، وزارة للتربية ، يتعبها مجلس استشارى للتعليم ، يقوم بكثير من المهام التربوية ، وفى كل جمهورية ، توجد مراقبات للتعليم ، وهى بمثابة مديريات التربية والتعليم وفى دول الوطن العربى .

(كما كان فى جمهوريات الاتحاد السوفيتى السابق) .

ثالثا - المستوى المحلى

يعتبر المستوى المحلى ، أدنى المستويات فى تنظيمات الإدارة المحلية ، من حيث تقسيماته ، وأجهزته العاملة فى شئون التعليم ، وهو أقلها - نسبياً - فى تحمل الأعباء ، والمسئوليات الأساسية فى إدارة التعليم .

ولكن ، بالرغم من ذلك ، يقع على عاتق الإدارة المحلية للتعليم ، تبعة النهوض به ، والعمل على سد الثغرات التى قد تنتج عن التفاوت فى اختصاصات السلطات على المستويين ؛ القومى ، والإقليمى .

ومن مسئوليات المستوى المحلى للإدارة التعليمية ، ما يأتى:

- تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة ، من قبل السلطات الإقليمية .
- الإشراف على المنشئات التعليمية ، ذات المراحل الأولى من التعليم .
- الإسهام - إى حدما - فى الاعتمادات المالية للانفاق على التعليم .
- تنفيذ المناهج ، والمقررات الدراسية التى تقرها السلطات الإقليمية .
- اختيار ، وتعيين ، ونقل المعلمين ، والعاملين فى أجهزة الإدارات التعليمية الصغيرة .
- التقدم - لدى سلطاتها القيادية - بما تراه من مقترحات فى صالح العملية التربوية .

ومن صور المستوى المحلى ، فى إدارة التعليم ، مايأتى :

- الإدارات التعليمية فى المدن ، أو الاحياء ، أو القطاعات ، أو الأقسام التعليمية ، أو المناطق الريفية ، والقرى (كما فى جمهورية مصر العربية وبقية الدول العربية)
- الإدارات المحلية ، وما يتبعها من لجان تعليمية فرعية . (كما فى إنجلترا)
- الإدارات ، والأقسام التعليمية المحلية ، التابعة للأكاديميات . (كما فى فرنسا)

- الإدارات التعليمية ، فى المقاطعات ، أو المناطق الريفية . (كما فى الولايات المتحدة الأمريكية)
- الإدارات التعليمية ، فى الأقاليم والمدن ، وقرى الريف ، التابعة للمراقبات التعليمية فى كل جمهورية. (كما فى جمهوريات الاتحاد السوفيتى السابق) .

الفصل الثانى

أساليب ممارسة إدارة التعليم

ماذا نعنى بأسـلوب الممارسـة ؟؟

المقصود بأسلوب الممارسة فى إدارة التعليم ، هو كيف تعمل هذه التنظيمات المتنوعة من الإدارة التعليمية ؟

هل ، هو أسلوب تسلسل القيادات ، كما يستخدم فى التنظيمات العسكرية ؟

ومن ثم ، فهو أسلوب مستويات ، لكل منها ، حدوده التى يعمل فيها ، ولا يتجاوزها ؟

هل ، هو أسلوب إنسانى بلا حدود ؟ بمعنى ، أنه ، من يتولى إدارة قطاع تعليمى ، عليه أن يكيف إدارته بما يمليه واقع هذا القطاع ؟

أم . أن هناك ، ضوابط ، وصمامات أمن ، عن طريقها ، يتمكن المسئولون من ضبط عملية الإدارة ، بما يضمن سلامة الأداء ، والوصول إلى الهدف ؟

وهل لتشكيل الهياكل التنظيمية ، دخل فى توجيه أسلوب الممارسة ؟؟

الواقع ، إن الهياكل التنظيمية ، هى صور توضيحية ، ومعينات إيجابية ، على انتشار العلم ، والتعليم بين جماهير الشعوب .

هذه الهياكل ، هى قنوات الاتصال بين السلطات التعليمية ، والناس فى دولهم ، ولكن ، كيف يتم هذا الاتصال ؟ وما الأسلوب الذى يمارسه القائمون عليه ؟ قد تتعدد هياكل التنظيم ، وتتشابه فيما بينها ، بل ، وقد تتساوى .

وهى ، أيضا ، قد تختلف فى بنائها ، وتكوينها .

ولكن ، ديناميكية العمل فيها ، هى التى تحدد نوعية أسلوب الممارسة ، من حيث حرية الحركة ، أو قيودها ، ومن حيث استراتيجية مطلقة ، أو محدودة .

فتنظيم العلاقة بين السياسة المرسومة للتعليم والتخطيط لها ، ثم تنفيذها ، نستطيع أن نلمس مظاهرها بوضوح ، من خلال أسلوب الممارسة ، داخل الهياكل

التنظيمية لإدارة التعليم .

لقد اصطلح المربون على تسمية أسلوب الممارسة فى إدارة التعليم ، الذى تتركز فعاليته فى أيدى السلطة العليا للدولة (المستوى القومى أو المركزى) ، واصطلحوا على تسمية هذا الأسلوب بـ« المركزية » فى الإدارة .

وبالتالى ، تنتقل هذه المركزية – تنازلياً – من الهيئات العليا إلى غيرها من الهيئات المتدرجة ، والعاملة فى إدارة التعليم .

كذلك ، يرى المربون ، أن التخفيف من هذا التركيز فى الإدارة ، وترك المجال أمام السلطات الإقليمية ، والمحلية ، والهيئات التى يمكنها المشاركة فى أمور التعليم ، وإتاحه الفرصة للتعاون بين أجهزة ، وتنظيمات الدولة فى سبيل نشر التعليم ، ورفع مستواه ، دون إرغام ، أو تسلط ، يرون أن هذا الأسلوب من الممارسة فى العمل يمكن أن يطلق عليه « اللامركزية » فى إدارة التعليم .

ونستطيع ، أن نلمس مظاهر المركزية فى إدارة التعليم ، ممايأتى :

١ – تركيز السلطة القيادية للتعليم فى يد الدولة كمسئولية قومية ،

٢ – اتباع سياسة موحدة – على مستوى الدولة – فى التخطيط ، والتنفيذ على كافة مستويات الإدارة التعليمية .

٣ – للدولة حق إعداد البرامج ، والمقررات الدراسية لمراحل التعليم العام بنوعياته.

٤ – الاعتمادات المالية ، والقيام بتمويل التعليم ، من مسئوليات الدولة .

٥ – تتولى الدولة ، الإشراف على التعليم ، واستخدام أساليب التقويم المناسبة ، وعقد الامتحانات العامة فى نهاية المراحل التعليمية .

٦ – اختيار ، وإعداد ، وتعيين المعلمين ، وتدريبهم أثناء الخدمة ، وكذلك إعداد القيادات التربوية ، الإدارية ، والفنية ، والإشرافية اللازمة للتعليم .

٧ – للدولة حق الرقابة الإدارية على السلطات المحلية ، من خلال تنظيماتها ، وإداراتها وفى ضوء ماتصدره من قوانين ، ولوائح .

٨ – للسلطات المركزية ، أن تفرض على السلطات المحلية ، ماتراه من نظم ، أو قواعد ، أو إجراء تعديلات مناسبة ، بما يتفق مع الصالح العام ، على المستوى القومى .

أما اللامركزية ، فيمكن ملاحظتها من المظاهر التالية :

١ - وجود نوعيات من التنظيمات القيادية ، كمستويات مسئولة عن التعليم.

٢ - لاتلتزم الهيئات المحلية بسياسة معينة ، فلكل إدارة محلية ، تنظيماتها ، وأسلوب ممارستها فى العمل .

٣ - لكل سلطة محلية ، أن تعد المناهج ، والبرامج المناسبة للمراحل التعليمية التى تقع فى محيطها ، كما تشرف على تنفيذها.

٤ - تستطيع السلطات المحلية ، القيام بتحمل الأعباء المالية ، ومسئولية الإنفاق على التعليم ، فى ضوء ظروفها ، ومتطلبات العملية التعليمية .

٥ - لا تخضع الهيئات المحلية ، للسلطات العليا ، سواء فى إعداد المناهج الدراسية، أو أساليب تقويم التلاميذ ، أو عقد الامتحانات العامة .

٦ - للهيئات المحلية ، حق اختيار ، وإعداد المعلمين للمراحل التعليمية بها ، كما تستطيع تدريبهم أثناء الخدمة ، كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

٧ - من المفروض ، توافر رقابة إدارية دقيقة ، من واقع تنظيمات الإدارة المحلية، وقد تتعرض لرقابة السلطات العليا القومية ، إذا لزم الأمر .

٨ - للسلطات المحلية ، الاستعانة بما يتوافر لدى السلطات المركزية من إمكانيات ، وما تقدمه لها من معونات ، ومن حقها الاعتراض على مالايتناسب مع ظروفها ، أو يتعارض مع مصالحها ، أو يقلل من حريتها .

وهنا ، نطرح السؤال التالى :

ماالذى يجعل الدول تأخذ فى أسلوب ممارستها لإدارة التعليم بالمركزية أو اللامركزية ؟

للاجابة عن هذا السؤال ، علينا أن نضع فى اعتبارنا ، أن لكل دولة ، سياستها التعليمية ، الملائمة لظروفها وإمكانياتها ، والمعبرة عن آمالها فى إعداد أجيالها .

كذلك ، فإن لكل سياسة تعليمية ، موجهاتها من القوى ، والعوامل الثقافية ، التى تخطط مسارها .

وتعتبر تنظيمات التعليم ؛ بأقسامه ، ومراحله ، وأشكاله ، ومحتواها ؛ هى الصورة المرئية لهذه السياسة التعليمية ، بينما تعتبر إدارة التعليم ، وكيفية تحرك

هذه الصورة ، هى القوة الدافعة ، التى تحدث فعاليتها ، وهى ماعبرنا عنه بأسلوب الممارسة ، من حيث المركزية ، أو اللامركزية ، وهذه الممارسة – فى حد ذاتها – تعبير عما يقف خلفها من سياسة عامة للدولة ، وسياستها التعليمية .

ولكن ، هل المركزية ، أو اللامركزية ، قاصرة على دولة دون أخرى ؟

الحقيقة ، أن هذه ، أو تلك ، قد تأخذ بها دول متقدمة ، أو دول نامية ، أو دول رأسمالية ، وأخرى اشتراكية ، والذى يحدد ذلك ، هى العوامل الموجهة التى تتأثر بها سياسة الدولة .

هناك ، من يرى ، أن المركزية ، هى الأسلوب المناسب لإدارة التعليم فى الدول النامية ، ذلك أن الموراد المالية المحدودة (أو غير المستغلة) ، والقوى البشرية غير المدربة تدريباً عالياً ، من مقتضيات الأخذ بهذا الأسلوب ، فالمنشئات التعليمية ، محدودة وغير مجهزة تجهيزاً تربوياً ، يتناسب مع متطلبات العملية التعليمية ، والعاملون فى هذه المنشئات – الإداريون منهم ، والفنيون – ليسوا على درجة الكفاءة المطلوبة لنجاح العمل التربوى ، بحيث تؤدى إلى تقدم المجتمع ، وتطويره .

ولهذا ، كثيراً ماتستعين الدول النامية ، بالطاقات البشرية ذات الكفاية ، من الأجانب ، أو غير المواطنين ، (لاسيما فى مراحل التعليم بعد المرحلة الابتدائية) وإذا كانت الموارد المالية ، والبشرية ، غير متوفرة ، بالدرجة الكافية لحاجة المجتمع ، بل ، وتلجأ هذه الدول إلى إيفاد كثير من أبنائها إلى الخارج للحصول على مستويات دراسية عليا ، ولهذا ماله من مزايا ، وماعليه من مآخذ ، فكيف يترك – إذن – للجهات المحلية بها ، إدارة ، وتدبيرشئون التعليم فيها ، على أسس لامركزية ؟؟

وأمام هذه الظروف ، وتمشياً مع التسابق العلمى فى عصرنا الحاضر ، تضطر الدول النامية ، إلى الإستعانة بالتخطيط التربوى ، والتعليمى . حتى تتمكن من إعداد ، وتوفير المعلمين ، والكوادر القيادية ، والإشرافية ، اللازمة للتعليم .

وهنا ، ندرك ، أن من أهم أسباب الأخذ بأسلوب المركزية فى إدارة التعليم ، بالنسبة للدول النامية (وكثير من الدول العربية) قلة الإمكانيات الاقتصادية المستثمرة ، إلى جانب قلة الكفايات البشرية .

فى حين ، أن هناك من الدول الرأسمالية ، ذات الاقتصاديات الكبيرة ، ما تأخذ بالمركزية – أيضا – فى إدارة التعليم ، فهذه ، فرنسا ، – على سبيل المثال

– تعتبر مثلا تقليديا لهذا النوع من الإدارة ، فهي على الرغم من كونها بلداً ديموقراطياً ، فإنها تبنت شكلا من الحكم ، شديد المركزية ، والبيروقراطية ، وقد يكون ذلك ، راجعاً إلى أن أحد أهداف نظامها التعليمي الرئيسي ، هو خلق ، وتنمية مشاعر الوحدة في المجال الثقافي ، أكثر من المجال السياسي .(١)

فوزارة التربية الوطنية – بإداراتها وأقسامها وتنظيماتها – تعتبر السلطة المركزية ، المسئولة عن التعليم العام (إلى جانب وزارات أخرى ، تشترك في الاشراف على نوعيات من التعليم)، وعن طريقها ، يتم الإشراف على المدارس والمنشئات التعليمية بجميع المراحل ، وهي التي تضع المناهج ، والكتب ، والمقررات الدراسية ، فضلا عن إعداد ، وتعيين المعلمين ، والعاملين في الوظائف الإدارية ، والفنية في مجال التربية والتعليم ، وتدفع مرتباتهم ، وكذلك ، تتحمل الدولة ، الأعباء المالية اللازمة للانفاق على التعليم .وإلى جانب وزارة التربية ، تسهم الأكاديميات (أو مديريات التربية والتعليم بالمفهوم المصري) ، المنتشرة في فرنسا ، وفقاً لتقسيماتها الإدارية ، في الإشراف على شئون التعليم ، بصفة عامة ، في ضوء مالديها من نشرات ، ولوائح ، صادرة عن الوزارة ، ملتزمة بالقواعد ، والتعليمات التي توجه إليها ، بالإضافة إلى مشاركتها في بعض النواحي المالية ، على المستوى الإقليمي ، وتحملها مسئولية التعليم الابتدائي ، واختيار ، وإعداد معلميه ، وإنشاء مدارسة ، وتجهيزها ، وهنا ، ندرك – عن طريق تقصي الحقائق ، وتفسير الواقع ، أن من دوافع الأخذ بالممارسة المركزية في إدارة التعليم في فرنسا ، ما يأتي: (٢)

أولا : أن السياسة العامة للدولة منذ القرن التاسع عشر ، وحتى الآن ، تحرص على تولي شئون التعليم ، وتنظيمه ، وإدارته ، لضمان تساوي الصغار ، والكبار في فرص التعليم ، والثقافة ، والتدريب .

فالدولة هي التي تصدر القوانين ، والقرارات المنظمة لأمور التعليم ، على مستوى الجمهورية الفرنسية ، كما جاء ، في دستور فرنسا ، ونصوص قوانين سنة ١٩٥٩ .

(١) كمال نور الله – اللامركزية من أجل التنمية القومية والمحلية – المنظمة العربية للعلوم الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة ١٩٧٦ ص ١٥٨.

(٢) يعتبر قانون سنة ١٨٠٦ في مقدمة القوانين التي صدرت بشأن تنظيم التعليم الفرنسي ، والإشراف عليه ، وقد تلته عدة قوانين ، من أهمها قانون سنة ١٩٥٩ الذي يتضمن أساسيات التعليم المعاصر في فرنسا .

ثانياً : الحرص على توفير تعليم مدنى ، مجانى لكل أبناء الدولة ، مما يضمن تكافؤ الفرص التعليمية ، وذلك ، عن طريق إشراف الدولة على التعليم وإدارته ، إدارة مركزية ، موجهة لصالح المواطنين .

ثالثا : اعتبار التعليم ، خدمة قومية هامة ، ينبغى توليها عن طريق الدولة ، والاهتمام بتوفيرها ، والعناية ، بإعدادها ، ولضمان ذلك ، ينبغى أن تمسك الدولة بزمام أمورها .

رابعاً : الحفاظ على الثقافة الفرنسية ، والتراث الحضارى الفرنسى ، والحرص على التماسك القومى بين أبناء الدولة ، واعتبار التعليم وسيلة فعالة لتحقيق ذلك ، مما يجعل الدولة ، تخضعه لإشرافها ، ورقابتها .

مثال آخر ، لإدارة التعليم على أسس المركزية ، الاتحاد السوفيتى السابق:

من المعروف ، أن الاتحاد السوفيتى ، كان يتكون من ست عشرة جمهورية : لكل منها وزارة للتربية والتعليم ولكل منها ، إداراتها ، وأقسامها ، وتنظيماتها ، المسئولة عن شئون التعليم فى جمهوريتها .

وهذه الوزارة ، تنقسم إلى مراقبات تعليمية إقليمية ، وهذه ، تنقسم – بدورها – إلى إدارات محلية ، تتولى مسئوليات التعليم فى محيطها . هذا ، من حيث الشكل ، أو الهيكل التنظيمى لإدارة التعليم ، ولكن لوزارة التربية والتعليم فى الجمهورية الروسية (وكذلك مايعاونها من وزارات أخرى تشرف على أنواع من التعليم) ، باعتبارها الوزارة المركزية للتعليم ، حق الإشراف على بقية وزارات التربية والتعليم فى الجمهوريات الخمس عشرة ، ولها حق رقابتها ، وإصدار تعليماتها إليها ، ومتابعتها ، وتوجيهها ، بل وقيادتها .

ذلك ، أن من مسئوليات هذه الوزارة المركزية :(١)

(أ) رسم السياسة العامة للتعليم فى الإتحاد السوفيتى .

(ب) وضع المعايير المطلوبة للمستويات العلمية فى الدولة .

---

(١) تقوم الفلسفة التربوية لسياسة التعليم في الدول الاشتراكية الشيوعية علي أسس المادية الجدلية التي أرسي دعائمها كل من :

هيجل ، وماركس ؛ وانجلز ، ولينين ، ويعتبر قانون سنة ١٩٥٨ من أهم القوانين المنظمة لشئون التعليم في جمهوريات الاتحاد السوفيتي .

(حـ) إجراء ، وتطبيق البحوث ، والتجارب التربوية ، ونقل نتائجها إلى جمهوريات الاتحاد السوفيتي للافادة منها .

ومن ثم ، فيتحتم على الوزارات الإقليمية ، تنفيذ ماتراه الوزارة المركزية في المنشآت التعليمية التابعة لها ، ملازمة بما يوجه إليها من تعليمات ، وقواعد ، صادرة من السلطات العليا ، ومن الحزب الشيوعي الحاكم ، بدون مانقد ، أو اعتراض ، وإلا اعتبر ذلك ، خيانة عظمى في حق الدولة ، وتلك من سمات الدول الجماعية الشيوعية .

هذا ، لون من ألوان إدارة التعليم ، ذات المركزية الصارخة ، بل والعنيفة والتي تقف خلفها ، موجهات ، ليست ذات صبغة اقتصادية ، أو ديموقراطية . أو حضارية ، ولكنها موجهات ذات صبغة عقائدية ، أيديولوجية ؛ مضمونها ؛ ضمان استمرار النظام الشيوعي ، واستقرار الفكر الشيوعي في عقول الناشئين ، وغرس مبادىء الشيوعية في نفوسهم ، وإعداد أجيال تدين بها ، وتعمل على بقائها ، واستمرارها .

والتعليم - كما يدرك البلاشفة جيداً - أكثر الوسائل فعالية لتحقيق ذلك ، وفي ممارسة المركزية ، النابعة من تعاليم الحزب الحاكم ، ضمان الوصول إلى هذه الغاية .

وسنتناول بالتفصيل ، إدارة التعليم بالاتحاد السوفيتي ، في فصل قادم .

تلك ، هي نماذج من أسلوب الممارسة المركزية في إدارة التعليم في وقتنا الحاضر ، على أننا إذا تجولنا بين دول عالمنا المعاصر ، لنتفقد كيفية ممارستها للإدارة التعليمية ، لوجدنا كثيراً منها - إن لم يكن معظمها - تستخدم أساليب ممارسة مركزية إلى حد كبير .

ذلك ، أن نسبة كبيرة من دول العالم ، دول نامية ، محدودة الإمكانيات ، متواضعة في مقومات الحياة بها .

كذلك ، هناك دول حديثة الاستقلال ، بعد قيام الحركات التحررية ، وتقلص نفوذ مستعمريها ؛ فهي ، إما أنها لاتزال تنفض عنها غبار الاستعمار ، وتتخلص من المركزية ، القابضة على زمام الأمور فيها ، ومنها التعليم ، وإما أنها ترى في مركزية الإدارة التعليمية في يد السلطات العليا بها ، ضماناً لتوفير التعليم لأبنائها .

وإلى جانب هذه ، وتلك ، هناك دول شبه متقدمة ، تقتضى ظروف حياتها، ومجتمعاتها ، مركزية إدارة التعليم .

أما عن أسلوب الممارسة اللامركزية فى إدارة التعليم ، فمن المعلوم ، أن نظام اللامركزية ، يرتبط – فى أى دولة – بجملة عوامل ، ربما كان فى مقدمتها، نظام الإدارة العامة بها ، ومدى تحقيقه لأهداف الدولة ، وتعتبر القوانين المنظمة لحياة الشعوب ، مؤشراً بارزاً للدليل على ذلك ؛ فالدساتير التى تصدرها الدول ، توضح نوعية الحكم ، والإدارة فيها ، وطبيعة العلاقات بين الحكومة والمواطنين ، وطبيعة العلاقة بين الوحدات الإدارية كوحدات للتنمية الاقتصادية ، والاجتماعية ، وحياة الناس ، ومتطلبات مجتمعهم فى تنظيم العلاقة بين السلطات القومية ، والسلطات المحلية ، وما يتبعها من هيئات ، وتقسيمات ، ومدى إفادة جماهير الشعب منها . تؤكد جميعها سمات اللامركزية فى الإدارة .

ومن أمثلة اللامركزية فى إدارة التعليم ، الولايات المتحدة الأمريكية .

ذلك أن تنظيم الإدارة التعليمية فى أمريكا ، يعتبر مثلا بارزاً للامركزية فى عالمنا المعاصر ، والذى يمتد إلى ما يزيد عن قرن ونصف من الزمان .

فمنذ سنوات طويلة ، ورؤساء الولايات الأمريكية ، يبدون عدم ارتياحهم إلى سيطرة الحكومة على أمرين هامين ، يجدون فيهما تعبيراً عن حرية المواطنين، وديموقراطيتهم .

أولهما : الدين ، وما يتصل بشئون العقيدة ، فالدولة ، لا تتعرض لعقيدة مواطنيها ، ولا ينص دستورها على دين رسمى معين ، درءاً لما قد ينتج عن خلافات طائفية ذات عواقب وخيمة .

ثانيهما : التعليم ، وشئون الثقافة ؛ فلكل مواطن أمريكى ، أن يتعلم كيفما يشاء ، وفى نوع التعليم الذى يرغبه ، وبوسائل التثقيف التى يريدها ؛ ولا يتعرض دستور الولايات المتحدة لشئون التعليم ، كذلك ، لم تتضمن واجبات الحكومة الاتحادية (الفيدرالية) الإشراف على التعليم ، مما يجعل مسئوليته ، تقع على عاتق السلطات الإقليمية ، والمحلية ، فالإدارة المحلية للتعليم ، سمة من سمات الثقافة الأمريكية ، ولكن بالرغم من ذلك ، فلهذه السلطات أن تتقبل المساعدات المالية من الحكومة الاتحادية ، للانفاق على التعليم ، إذا احتاج الأمر – باعتبار

أن الدولة ، تشجع التعليم ، وتنظر إليه كمقوم أساسي من مقومات الديموقراطية (١)

ونستطيع أن يقول ، إن أسلوب ممارسة التعليم في أمريكا ، على جانب كبير من المرونة ، حتى إنه ، من تنظيمات الإدارة التعليمية (على المستوى الجغرافي المحدود) مايسمح بقيام وحدة تعليمية (داخل إقليم أو محافظة) ، مستقلة بإدارتها، وتمويلها ، ومدارسها ، ومناهجها .

وأكثر من هذا ، هناك إدارات تعليمية صغيرة ، تتمثل في وحدات تعليمية على مستوى التجمعات السكانية المتجاورة ، ذات الظروف المشتركة (إجتماعية أو اقتصادية) كالمناطق الصناعية المحدودة (داخل مدينة صغيرة) أو المناطق الزراعية الريفية (مجموعة من القرى) .

والجدير بالذكر أن هذه الإدارات المحلية الصغيرة ، تميل - في غالبيتها - إلى استمرارها في تمتعها بالإشراف المحلي على شئون التعليم ، دون تدخل من السلطات الأخرى .

هذا ، وسنعرض - بشيء من التفصيل - لمستويات إدارة التعليم ، في الولايات المتحدة الأمريكية ، في فصل قادم .

الوسطية بين المركزية ، واللامركزية :

ونعني بها أسلوب ممارسة ، يتوسط بين المركزية ، واللامركزية في إدارة التعليم ، ذلك ، أنه يوجد بين دول عالمنا المعاصر ، دول تتخذ أسلوباً وسطاً بين المركزية واللامركزية ، حيث يتوافق هذا الأسلوب مع ظروف هذه الدول ، ومنها جمهورية مصر العربية ، والتي سنفرد للحديث عن إدارة التعليم العام بها ، فصلا خاصاً ، (هو الفصل التالي)

ويقضي أسلوب الوسطية ، بالمصالحة بين المركزية واللامركزية ، حيث تتوزع تبعات إدارة التعليم (مع تفاوت في الاختصاصات ، والمسئوليات) على كل من :

---

(١) من بين القوانين التي صدرت - علي المستوي الفيدرالي - بشأن تنظيم التعليم الأمريكي ، قوانين سنة ١٧٨٥ ؛ ١٨٦٢ ، ١٩١٧ ؛ ويعتبر مكتب الولايات المتحدة هو الجهاز الحكومي الذي يتولي الإشراف علي التعليم (بصفة عامة) وقد أنشيء سنة ١٨٦٨ وكان يسمي عند إنشائه إدارة التعليم .

* وزارة التربية والتعليم (بتنظيماتها ، وأقسامها)

* السلطات المحلية . (وما يتبعها من إدارات تعليمية)

* الجهود الخاصة والأهلية . (تحت إشراف الدولة)

كذلك من الدول المعاصرة ، التى تأخذ بأسلوب الوسطية أو المصالحة فى الإدارة التعليمية :

انجـــلترا: (١)

حيث تتولى ، وزارة التربية والتعليم ، إدارة التعليم باعتبارها الهيئة المركزية ، المسئولة عن التعليم ، على المستوى القومى ، وهى التى تقوم برسم السياسة العامة للتعليم ، وتتولى الإشراف علية – كسلطة عليا – وذلك عن طريق مجموعة من المجالس التعليمية – على المستوى المركزى – كحلقات اتصال بينهم ، وبين السلطات المحلية . وكذلك عن طريق موجهين فنيين ، يقومون بالتفتيش على المنشئات التعليمية ، ويقدمون تقاريرهم إلى الوزارة.

أما السلطات المحلية – بما فيها من إدارات تعليمية – فلها حق التصرف فى شئون التعليم ، فى ضوء ظروفها ، وحاجاتها ، مع وجود علاقة ارتباط قائمة باستمرار بين الوزارة – كهيئة عليا – ، والإدارات المحلية ، كإدارات تنفيذية ، تباشر العملية التعليمية ، وتوجهها ، بما يتفق وأوضاع مجتمعها المحلى ، وبيئاتها ، وعلى هذه السلطات المحلية ، توفير التعليم لأبنائها ، وفقا لميولهم ، واستعداداتهم ، ورغبات أولياء أمورهم فى أنواع المدارس ، أو التعليم ، الذى يرغبون إلحاق أبنائهم به ، مدنياً كان ، أو دينياً ، رسمياً كان ، أو خاصاً ،

ومن المعروف ، أن الدولة فى إنجلترا ، تسهم كثيراً فى نفقات التعليم بالإدارات المحلية. فقد تصل نسبة تمويلها إلى نحو٦٠٪ من إجمالى التمويل فيها .

والحقيقة أنه لاشىء يحد من إمكانيات وقدرات السلطات التعليمية المحلية لولا الالتزامات المالية التى تترتب عليها ، وإضطرارها إلى الحصول على مساعدات من الدولة ، لتستكمل النقص فى التمويل المحلى ، فهى التى تقوم

(١) من أهم القوانين التي صدرت بشأن التعليم في إنجلترا قانون سنة ١٨٧٠ ، قانون سنة ١٨٩٩ ثم قانون سنة ١٩٤٤ الذي تضمن أساسيات تنظيم التعليم المعاصر في إنجلترا .

بإنشاء المدارس وتجهيزها ، وتقوم بتعيين المعلمين ، وبتأهيلهم أحياناً ، وبالإشراف على المنشئات التعليمية فى منطقتها .

وإلى جانب ذلك ، هناك المدارس الخاصة ، والحرة ، ذات النوعيات الكثيرة، والمدارس الطائفية ، والدينية ، وهذه كلها تسهم بنصيب غير قليل فى تعليم أبناء الراغبين الإلتحاق بها ، وتشرف الدولة على هذا النوع من التعليم .

ويرى المسئولون الإنجليز ، أن إدارة التعليم على النحو السابق ، تهدف إلى الامتزاج بين مسئولية الدولة ، ومشاركة السلطات المحلية ؛ وإتاحة الفرصة أمام الجهود الخاصة للاسهام فى التعليم . بالإضافة إلى عدم التقيد بمناهج معينة ، أو نظام معين سواء بالنسبة للمعلمين ، أو المتعلمين ، مما ينمى فى المواطن الإنجليزى ممارسة الحرية ، والابتكار ، وتنمية الذات .

تحليل مقارن لإدارة التعليم
بين المركزية واللامركزية

لعل ماقدمناه من أمثلة متباينة لأسلوب الممارسة فى إدارة التعليم ، ودواعى اختيار الدول لنوعية هذا الأسلوب ، وكيفية تطبيقه ، مما يلقى الضوء على طبيعة الإدارة التعليمية ، ويوسع آفاق رؤيتنا لها من منظور عالمى ، يوقفنا على حقائق نعيش معها ، فى عالمنا المعاصر ، حيث تتعدد الدول ، وتتنوع فى سياساتها العامة، والتعليمية ، فلكل ظروفها ، ومقدرات الحياة فيها.

ولا شك فى أن لكل من « المركزية » ، « واللامركزية » مزاياها ، وفوائدها ، كما أن لها عيوبها ، ومآخذها .

ويمكننا أن نتبين ، إيجابيات ، وسلبيات كل منهما . وذلك ، من الموازنة التالية (١) :

(أ) بالنسبة للمركزية :

١ - أن المركزية ، تستطيع أن تحقق الكثير من الفاعلية ، والوصول إلى وحدة الهدف ، نتيجة السياسة التعليمية ، المتبعة على المستوى القومى .

ولكنها ؛ لا تشجع على الاستقلال الذاتى فى العمل الإدارى ، مما يدعو العاملين إل الخضوع ، والتواكل غير المستحب ، وكذلك تساعد على وجود البيروقراطية .

٢ - أن المركزية ، تعمل على وجود التجانس بين نوعيات النظم التعليمية ، أو المدرسية ، سواء فيما يتعلق بالمناهج ، أو التخطيط لها ، أو تنفيذها .

ولكنها ؛ لا تشجع على الإبتكار ، أو التجديد ، أو التجريب فى الأمور التربوية ، إلا فى حدود ضيقة .

٣ - أن المركزية ، تحقق مبدأ تكافؤ الفرص ، باعتبار الأخذ بسياسة واحدة ، كفيلة بالعدالة فى توزيع الخدمات التعليمية بين أبناء الوطن .

ولكنها ؛ لا تحقق المشاركة الإيجابية من السلطات ، والهيئات المحلية بل

(1) See: J. Sears. The Nature of the Administrative Process with Special Reference to School Ahminislralion, 1959.

تدعو إلى الابتعاد، والسلبية، خشية المساس بما هو مرسوم من قبل السلطات العليا .

٤ – أن المركزية ، تحقق اقتصاداً فى النفقات ، وذلك لعدم تعدد جهات التمويل ، والإنفاق ، فضلا عن جماعية تنفيذ المشروعات ، والأبنية ، والتجهيزات التربوية بكلفة إجمالها .

ولكنها ؛ قد تغفل بعض الأمور التى تحتاج إليها بعض الجهات ، أو المناطق النائية ، أو الآهلة بالسكان ، مما يستوجب مساهمة الجهود المحلية .

٥ – أن المركزية ؛ توجد نوعاً من التماسك الاجتماعى ، والحساسية الاجتماعية لدى المواطنين ، سواء المعلمين ، أو الفنيين ، أو الإداريين ، أو من يتعلمون .

ولكنها ؛ لا تحقق الحرية التى ينبغى أن تتوافر لدى العاملين فى مجال من أهم مجالات العمل ، وهو التربية والتعليم ، بل تشعرهم بالتبعية فى كل شىء .

٦ – أن المركزية ، تعمل على توحيد مواصفات التعليم ، وعلى منح جميع المدارس ، وجميع الطلاب ، فرصاً متكافئة ، مما لايتيسر فى اللامركزية .

ولكنها ، قد تتسبب فى وجود مشكلات مالية ، وروتينية ، ونفسية ، مما يقلل من نجاح هدف التعليم .

٧ – أن المركزية ، تعمل على وجود مواصفات عامة للأبنية المدرسية ، وتجهيزاتها ، وما يتبع ذلك من استيعابها ، وكثافة التلاميذ ، وكذلك بالنسبة لإعداد المعلمين ، وتدريبهم ، والقيادات التربوية والإشرافية .

و لكنها ، قد تتجاهل سياسة النمو والاتساع فى بعض الجهات مما لايتفق وهذه الأنماط المركزية من الإدارة .

٨ – أن المركزية ، تستطيع اختيار موظفيها اختياراً دقيقاً ، وبأعداد كبيرة ، مما يساعد على تنفيذ المشروعات التربوية ، والأعمال العلمية فى وقت وجيز ، وكثيراً مايتحمس الشباب للعمل فى ظل الحكومة المركزية ، على المستوى القومى .

ولكنها ، قد تتسبب فى ضعف إنتاجية العاملين ، حيث تتم ترقياتهم – غالبا – بطريق الأقدمية ، لاسيما فى الوظائف الكبرى ، لهذا ، يميل العاملون

فى ظل هذا النظام إلى العمل ببطء ، لتوقعهم وصولهم إلى غاياتهم مهما بعد الطريق ، ولكن سرعان مايتحول هؤلاء إلى موظفين بيروقراطيين .

٩ - أن المركزية ، تستطيع إعداد أجيال متعاقبة من الناشئين ، والشباب يدينون بعقائد ، ومذاهب معينة ؛ سياسية ، واجتماعية ، وفكرية (كما يحدث فى الدول الجماعية الشيوعية) .

ولكنها ؛ قد تصاب بفقدان ذلك ، إذا ماتغيرت الظروف ، وتبدلت مقدرات الحياة فى الدولة ، وأصبحت تابعة لنظم جديدة ، واتجاهات مغايرة ، كما يحدث عقب الحروب ، وعند قيام الثورات .

١٠ - أن المركزية : قد تفسر على أنها انضباط إدارى ، ودقة فى تحمل المسئولية.

ولكنها ؛ قد تؤخذ أيضا على أنها ، تعويق ، وروتنية ، ولا مبالاة ، وهذه كلها ، تتنافى مع سمات العصر الحاضر .

(ب) بالنسبة للامركزية

١ - أن اللامركزية : تعمل على الإفادة من كل الطاقات ، والقدرات العاملة فى مجال الإدارة ، للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية .

ولكنها ؛ قد تكون مجالا لتكاسل بعض السلطات المحلية عن أداء مهمتها ، لبعدها عن السلطات الرياسية المركزية .

٢ - أن اللامركزية : سبيل للتنويع المستحب فى المجالات التربوية ، والتعليمية ، وهذا يتفق مع الاتجاهات الحديثة لعلم النفس ، فى ضوء ظروف البيئات المختلفة .

ولكنها ، قد تكون مجالا لتراخى بعض السلطات ، أو الهيئات المحلية ، مما يؤدى إلى ضعف الإدارة ، وهبوط المستوى التعليمى أحياناً .

٣ - أن اللامركزية ؛ تساعد على الإبداع ، والابتكار ، والتقدمية ، وقدتكون بمثابة حقول تجريبية ، متجددة ، لما لها من حريات متعددة ..

ولكنها ، قد تتوقف لقلة الاعتمادات المالية ، المخصصة للانفاق ، وقد لا يحسن استخدام هذه الاعتمادات ، أو لعدم كفاءة القوى البشرية .

٤ - أن اللامركزية ؛ تعمل على تحقيق الديموقراطية ، وتعبر عن حريات الشعوب، فى ضوء ظروفها ، وإمكانياتها ، كما تتصف بالمرونة ، والبعد عن الجمود .

ولكنها ، قد تستغل لصالح فئة ، أو هيئة ، أو سلطة محلية ، لسبب ، أو لآخر(١).

٥ – أن اللامركزية ؛ تساعد على وجود التنافس المستحب بين المناطق ، أو الجهات المحلية ، بعضها البعض مما يعمل على الانتعاش الفكرى ، والعلمى ، والارتفاع بمستوى العملية التعليمية ، التربوية ، كما أنها مجال لظهور الكفاءات ، وضمان من ضمانات تقدم المجتمع .

ولكنها ؛ قد تكون سبيلا للانعزالية عن بقية المجتمع ، بمعنى أنه قد يصل الأمر ببعض القائمين على السلطات المحلية ، إلى درجة الغرور ، والانفصال ، مما يحدث تصدعاً فى جوانب المجتمع .

٦ – أن اللامركزية ؛ قد تسمح بالممارسة الذاتية ، ونمو الشخصية ، كما تدفع إلى تحمل المسئولية الفردية ، والجماعية أيضا.

ولكنها ، قد لاتسمح بتوافر القيادات التربوية ، التى تستطيع تحمل مسئولياتها والقيام بمهامها ، من تخطيط ، وإدارة ، ورقابة ، وهنا تكون لامركزية مظهرية ، يحدث عنها تمزق فى كفاءة العمل ، نتيجة إنتقال السلطة إلى وحدات إقليمية ، أو محلية غير جديرة بتنفيذ مايعهد إليها .

٧ – أن اللامركزية ؛ تتيح للمعلم الاستقرار فى إقليمه أو موطنه أطول مدة ممكنة – إن لم تكن طيلة حياته .

ولكنها ، قد تكون سبباً فى مله ، أوحرمانه من التجول داخل دولته ، أو التعرف على نوعيات من تلاميذ وطنه ، أو التعرف بزملائه و إلا عن طريق اللقاءات البعيدة المدى أو المؤتمرات النوعية ، مما قد يشعر المعلم بالسأم والفتور فى عمله .

٨ – إن اللامركزية ؛ تتمشى مع متطلبات العصر ، من حيث سرعة التطور ، واحتمالات التغير ، والتقدم ، والتعليم دعامة أساسية فى إحداث ذلك ، ومن ثم ينبغى أن تكون إدارته على جانب من المرونة .

ولكنها ، قد تكون لامركزية طاغية ، بحيث تساعد على الانفصال عن الدولة الأم ، وبالتالى لايتحقق الهدف من وجودها .

(1) Cillé, F.S. Centralization or Decentralization. A Study in Educational Adaptation. New York-Bereau of Pubicalion. Teachers College, Columbia University, 1940, p.62.

٩ - إن اللامركزية ، تدعو إلى بذل الجهود الذاتية ، وتضافرها ؛ والتضحية من قبل المواطنين فى سبيل النهوض بمجتمعهم ، كما تدعو إلى التكاتف ، والشعور بالمسئولية تجاه البيئة المحلية ، فضلا على التخفيف عن كاهل السلطات المركزية المثقلة بالمسئوليات المتشعبة .

ولكنها ، قد تؤدى - بالمغالاة فيها - إلى نتائج سيئة ، لاسيما إذا كانت معالجتها للأمور ، قبل تهيئة الظروف الملائمة ، أو إنعدام الرقابة ، أو سوء المتابعة والإشراف ، أو تهاون المسئولين ، أو نقص الإمكانيات ، ممايكون له أثر على الناحيتين ؛ التعليمية ، والتربوية .

١٠ - إن اللامركزية ، يمكنها القضاء على الروتين ، والبيروقراطية ؛ فالتخلص منهما من أهم ضمانات التقدم ، والتطور فى كثير من النواحى .

ولكنها ؛ قد تتسبب فى إحداث صراعات بين الأجهزة المختلفة ، وهذه من شأنها ، عرقلة الجهود ، وتعطيل العمل .

تعـــقيب :

وبالرغم من هذه المزايا ، أو المآخذ ، لكل من المركزية واللامركزية ، فإن بعض المربين ، يقفون موقفاً وسطاً ، ويرون أنه يمكن توزيع المسئوليات ، والخدمات التعليمية ، والتربوية بين مستويات الإدارة التعليمية ، توزيعاً مناسباً ، يضمن تحقيق الأهداف التى تراها كل دولة ، فى ضوء أوضاعها : السياسية ، والاجتماعية ، والجغرافية ، والاقتصادية ، وغيرها من العوامل التى تقف وراء سياسة التعليم فيها ؛ إلى جانب المستوى العام للتعليم فى الدولة (١).

ومهما تكن حالة التعليم فى الدولة ، فإنه ينبغى أن تقوم على شئون التعليم ، فى كل دولة ، هيئة مسئولة ، على المستوى القومى ، إلى جانب المستويات الأخرى ، والهيئات المشتركة فى الإشراف على التعليم بالدولة ، مع تنظيم العمل فى هذا الإشراف بما يتفق ، وحجم المسئولية التى تقع على عاتق الأجهزة ، والإدارات بمختلف تنظيماتها ، مع ضرورة توافر فعالية ، ومرونه قنوات الاتصال بينها .

(1) Max Lenner Humanist Goals ch. 6, in Paul R. Hanna (ed.) Education: an Instrument of National goals, McCraw-Hill Book Company Inc., N.Y. 1962.p.103.

الباب الثالث

نماذج معاصرة من تنظيمات إدارة التعـــليم

الفصل الأول : إدارة التعليم العام (قبل الجامعى) فى ج . م . ع

الفصل الثانى : إدارة التعليم الجامعى والعالى فى ج . م . ع

الفصل الثالث : إدارة التعليم العام فى الأزهر الشريف

الفصل الرابع وينقسم إلى :

أ – إدارة التعليم فى الاتحاد السوفيتى (السابق) .

ب – إدارة التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية .

وتجدر الإشارة إلى أن الفصلين الأوليين يتناولان إدارة التعليم بشقيه (العام قبل الجامعى والجامعى والعالى) بجمهورية مصر العربية بينما يركز الفصل الثالث على التعليم العام بصفة خاصة فى الدولتين الأخريين .

على أنه من الملاحظ أن هذه الأنواع من إدارات التعليم تمثل أنماطاً مختلفة لكل منها سماته وقد أتبعنا عرض تلك الأنماط بمقارنة تحليلية توضح القوى والعوامل التى تقف خلفها وتوجه فلسفتها التربوية .

الفصل الأول

تنظيمات إدارة التعليم العام في جمهورية مصر العربية

الفصل الأول

تنظيمات إدارة التعليم العام

في جمهورية مصر العربية

تقـــديم :

المقصود بالتعليم العام ، هو التعليم الذى يسبق التعليم العالى ، أو الجامعى ويبدأ من المرحلة الابتدائية ، وينتهى بانهاءالمرحلة الثانوية ، بمختلف فروعها. فالتعليم العام ، يشمل التعليم الإلزامى أو فترة الإلزام التى تحددها الدول كحد أدنى من التعليم ، ينبغى أن يتلقاه أبناؤها ، ذلك طبقاً لظروفها ، وإمكانياتها ، فقد يشمل الإلزام ، المراحل التعليمية كلها إلى ماقبل التعليم الجامعى كما هو الحال فى كثير من الدول ، وقد يقتصر على مرحلة تعليمية واحدة ، كما هو الحال فى معظم الدول العربية ، وقد يمتد فيشمل مرحلتين تعليميتين ، بينهما المرحلة الابتدائية ، كما يحدث فى بعض الدول ، وهكذا.

وللتعليم العام ، أهمية كبيرة لدى دول عالمنا المعاصر ، جميعها من حيث :

- أنه القدر الأساسى من الثقافة والمعرفة والذى ينبغى أن تتعلمه جماهير الشعوب .
- أنه الجسر الضرورى ، الذى ينتهى ليبدأ التعليم الجامعى أو العالى ، ومن ثم ، فهو طريق عبور ، لابد من اجتيازه بنجاح لمواصلة بقية المراحل العليا للتعليم .
- أن الفترة الهامة ، فى إعداد شباب الشعوب لحياة مقبلة ، لها مقوماتها الفكرية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، وبالتالى ، فهى فترة ذات حساسية فى حياة النشء ، والمجتمع الذى يعيشون فيه .
- أنه المورد الرئيسى لتخريج كثير من العاملين فى وظائف المرافق العامة فى غالبية دول العالم .

وفى تناولنا لإستراتيجية إدارة التعليم فى مصر ، نحاول توضيح الأوضاع الراهنة لتنظيمات الإدارة لهذا النوع من التعليم ؛ ومستوياتها المختلفة ، ودور كل منها .

على أنه قد صدرت - منذ منتصف القرن العشرين وحتى الآن - عدة قوانين ، وقرارات بشأن أمور التعليم العام، إلى أن أصبح واقع إدارته ، كما سنعرضها فى الصفحات القادمة ، وذلك بعد أن نذكر - فى إيجاز - بعض هذه القرارات والقوانين على النحو التالى :

- القرار الجمهورى رقم ٧٠ لسنة ١٩٦٢ بشأن مسئوليات وزارة التربية والتعليم .
- القانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ فى شأن التعليم العام.
- القانون رقم ٧٥ لسنة ١٩٧٠ فى شأن التعليم الفنى .
- قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ فى شأن الحكم المحلى .
- قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٥٩ لسنة ١٩٧٥ بشأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون الحكم المحلى سنة ١٩٧٥ .
- قرار وزارى رقم ١٣٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن قواعد شغل الوظائف التنظيمية، والإدارية ، والتخصصية ، والفنية ، والمكتبية .
- قرار وزارى رقم ١٦٥ لسنة ١٩٧٥ بشأن التنظيم القطاعى لديوان عام وزارة التربية والتعليم .
- قرار وزارى رقم ١٦٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن توزيع الإشراف على قطاعات الديوان العام للوزارة .
- قرار وزارى رقم ٩٦ لسنة ١٩٧٦ بشأن اختصاصات ، ومسئوليات أجهزة الديوان العام للوزارة .
- قرار وزارى رقم ١٥٩ لسنة ١٩٧٦ ، بشأن اختصاصات ، ومسئوليات أجهزة مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ، والإدارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى الأخرى .
- قرار وزارى رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ بشأن قواعد النقل ، والتعيين فى وظائف هيئات التدريس ، والإشراف ، والتوجيه الفنى ، والوظائف الفنية الأخرى .

- قرار وزارى رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٧ بشأن المقررات الوظيفية لأجهزة ديوان عام الوزارة .
- قرار وزارى رقم ١٤٥ لسنة ١٩٧٧ بشأن تحديد مستويات الإدارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى .
- قرار وزارى رقم ١٩١ لسنة ١٩٧٧ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة مديريات التربية . والتعليم بالمحافظات والإدارات التعليمية بواحدات الحكم المحلى .
- قرار وزارى رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٨ بشأن المقررات الوظيفية لأجهزة الديوان العام لوزارة التربية والتعليم .
- قرار وزارى رقم ٣٦ لسنة ١٩٧٨ بشأن اختصاصات ، ومسئوليات أجهزة الديوان العام لوزارة التربية والتعليم .

ومن المعروف ، أن القانون يصدر بقرار من رئيس الجمهورية ، بينما يصدر القرار من الوزير المختص ، كالقرارات المذكورة والتى صدرت عن وزير التربية والتعليم .

ثم صدرت عدة قوانين وعدد من القرارات الوزارية فى سنوات مختلفة متضمنة نظام العاملين المدنيين بالدولة ونظام الحكم المحلى

وكذلك وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم .

نذكرمنها :

قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨

قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٩

قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١

قرار وزارى رقم ٢١٣ لسنة ١٩٨٧

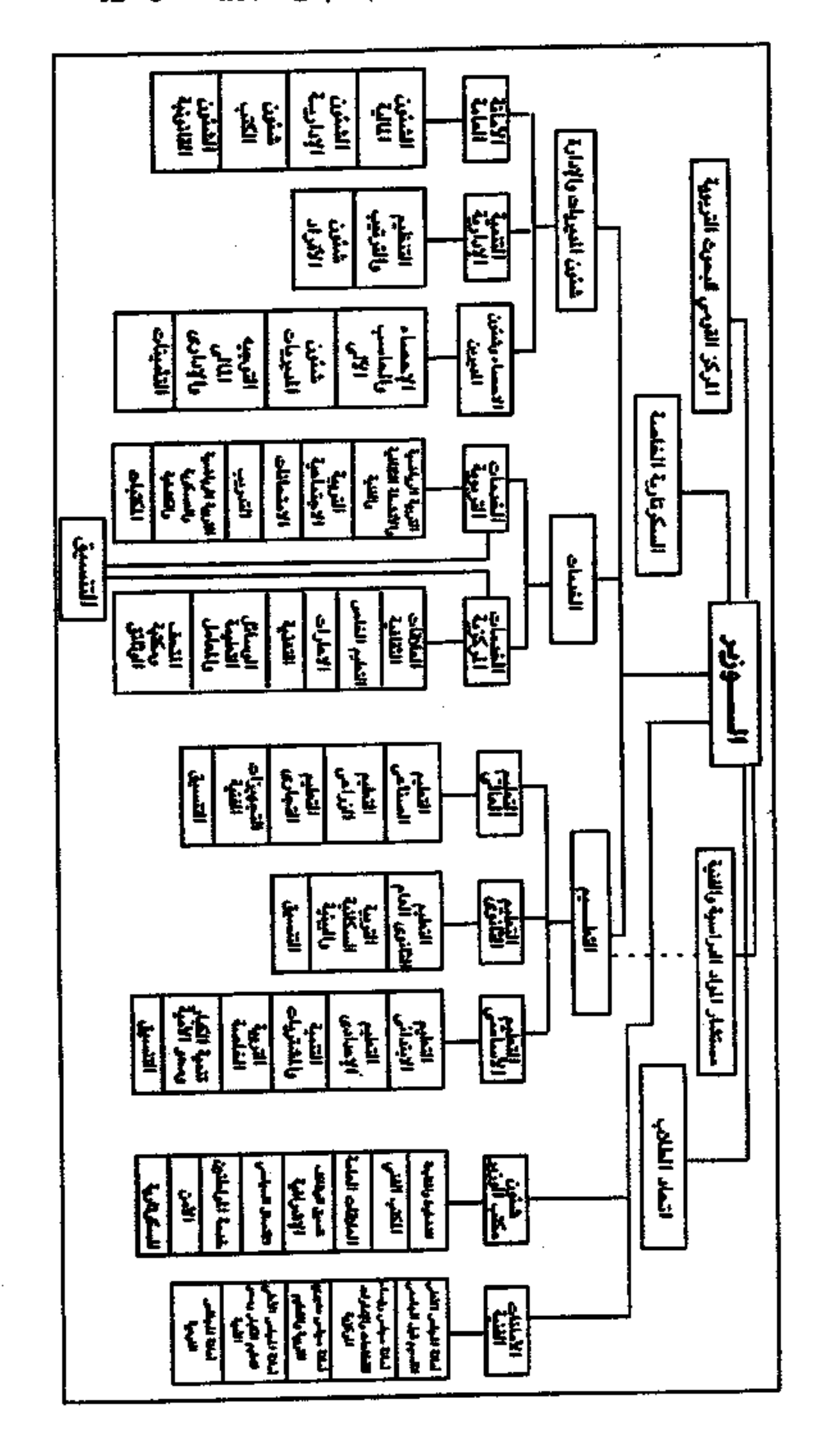
قرار وزارى رقم ٢١٧ لسنة ١٩٨٧

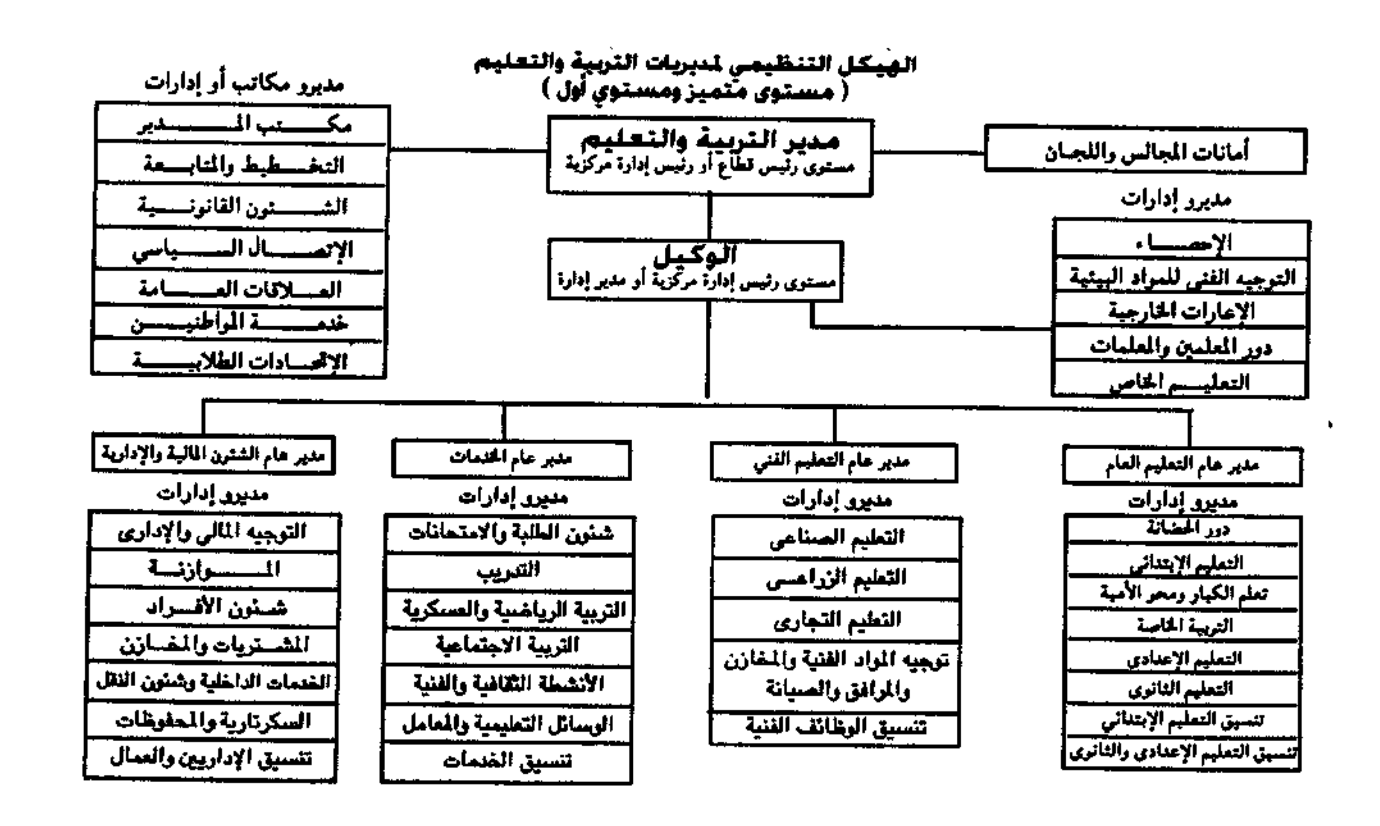
وقد أفدنا من هذه القوانين والقرارات ، بالقدر الذى يمكننا من إعطاء صورة حقيقية لتنظيمات إدارة التعليم العام فى مصر ، بواقعه الملموس ، والذى نعرض أساسياته فى الصفحات التالية .

نعرض فى الصفحات التالية نماذج من الهياكل التنظيمية للوزارة ومستويات إدارات التعليم فى جمهورية مصر العربية وتشمل :

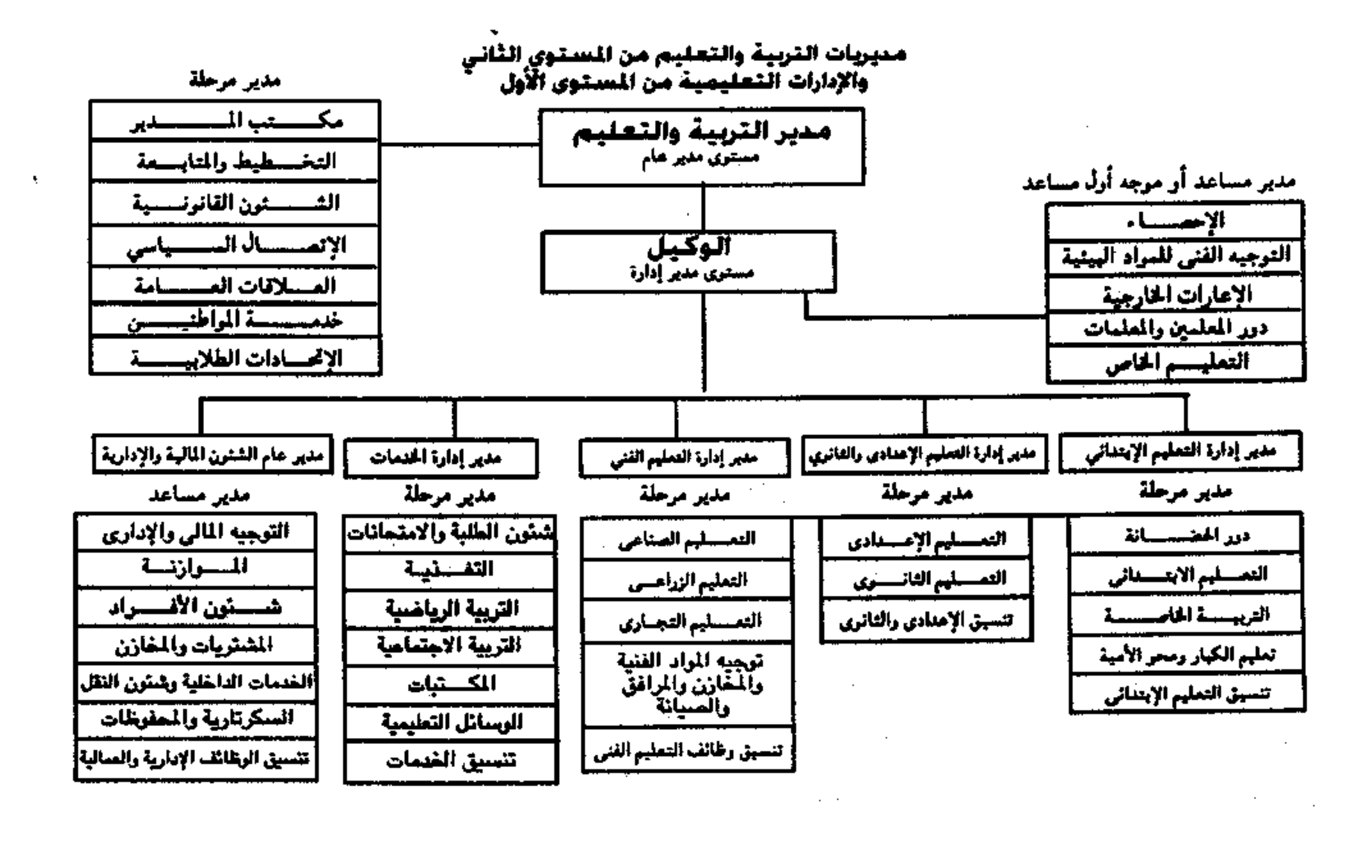
- مستوى وزارة التربية والتعليم (الديوان العام).
- مستوى متميز ومستوى أول لمديريات التربية والتعليم
- المستوى الثانى لمديريات التربية والتعليم والأول للإدارات التعليمية [٢٥٠٠ فصل فأكثر] .
- المستوى الثانى للإدارات التعليمية [أقل من ٢٥٠٠ فصل إلى ١٥٠٠ فصل]
- المستوى الثالث للإدارة التعليمية [أقل من ١٥٠٠ فصل]

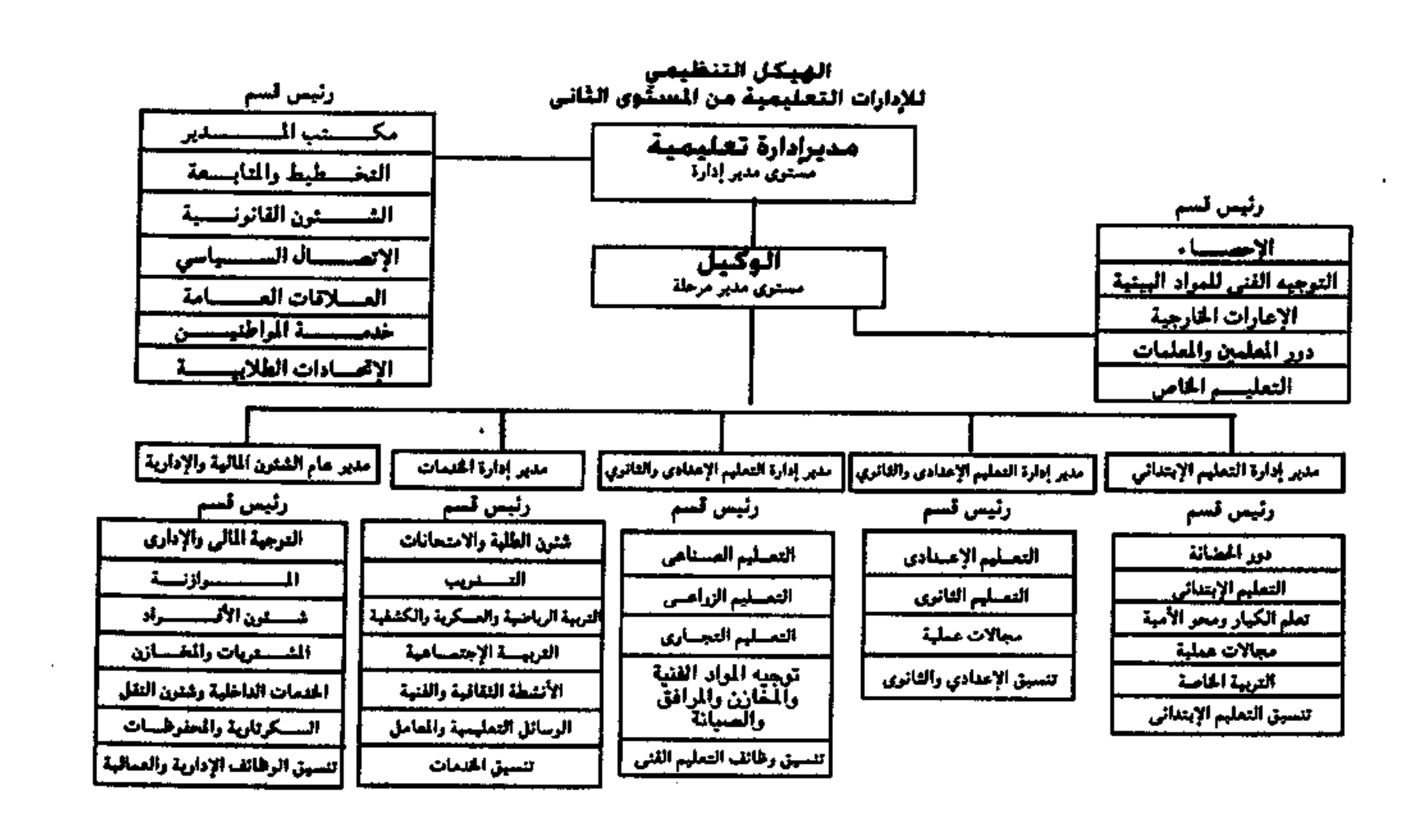
★ وهناك أمثلة لنماذج أخرى

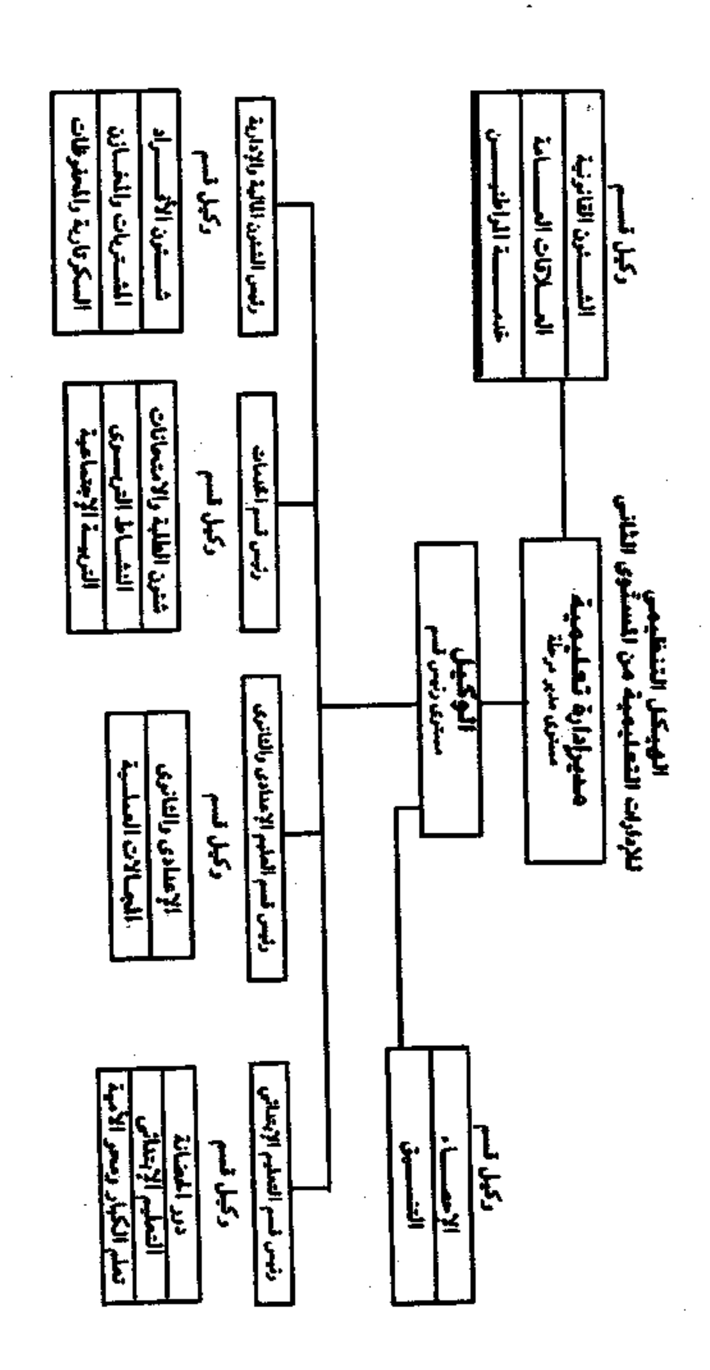


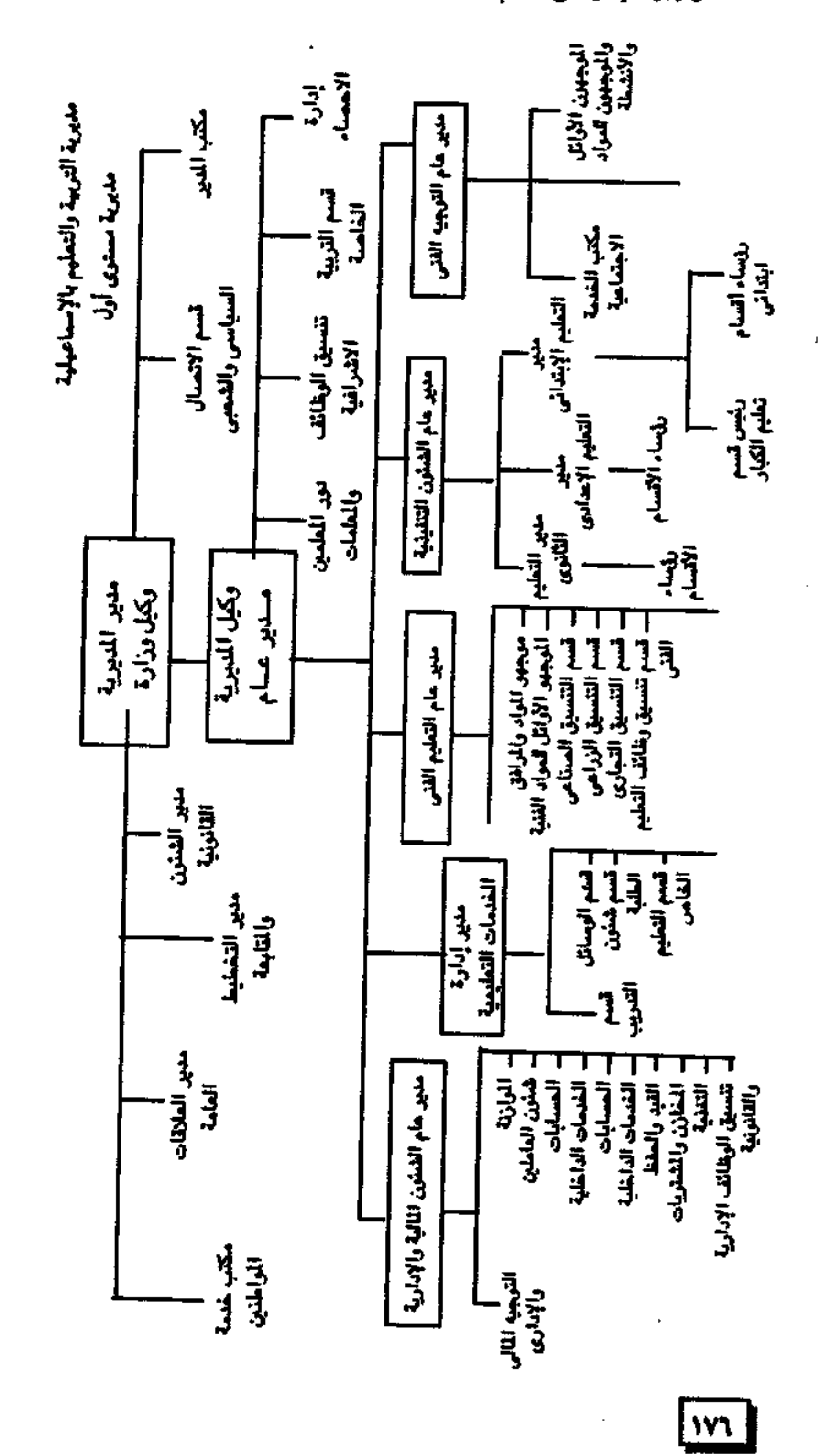

الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم
(مستوى متميز ومستوى أول)
مدير التربية والتعليم
مستوى رئيس قطاع أو رئيس إدارة مركزية
أمانات المجالس واللجان
مديرو مكاتب أو إدارات
مكتب المدير
التخطيط والمتابعة
الشئون القانونية
الإتصال السياسي
العلاقات العامة
خدمة المواطنين
الإتحادات الطلابية
الوكيل
مستوى رئيس إدارة مركزية أو مدير إدارة
مديرو إدارات
الإحصاء
التوجيه الفنى للمواد البيئية
الإعارات الخارجية
دور المعلمين والمعلمات
التعليم الخاص
مدير عام التعليم العام
مديرو إدارات
دور الحضانة
التعليم الإبتدائي
تعلم الكبار ومحو الأمية
التربية الخاصة
التعليم الإعدادي
التعليم الثانوي
تنسيق التعليم الإبتدائي
تنسيق التعليم الإعدادي والثانوي
مدير عام التعليم الفني
مديرو إدارات
التعليم الصناعي
التعليم الزراعي
التعليم التجاري
توجيه المواد الفنية والمخازن والمرافق والصيانة
تنسيق الوظائف الفنية
مدير عام الخدمات
مديرو إدارات
شئون الطلبة والامتحانات
التدريب
التربية الرياضية والعسكرية
التربية الاجتماعية
الأنشطة الثقافية والفنية
الوسائل التعليمية والمعامل
تنسيق الخدمات
مدير عام الشئون المالية والإدارية
مديرو إدارات
التوجيه المالي والإداري
الموازنة
شئون الأفراد
المشتريات والمخازن
الخدمات الداخلية وشئون النقل
السكرتارية والمحفوظات
تنسيق الإداريين والعمال

مديريات التربية والتعليم من المستوى الثاني
والإدارات التعليمية من المستوى الأول

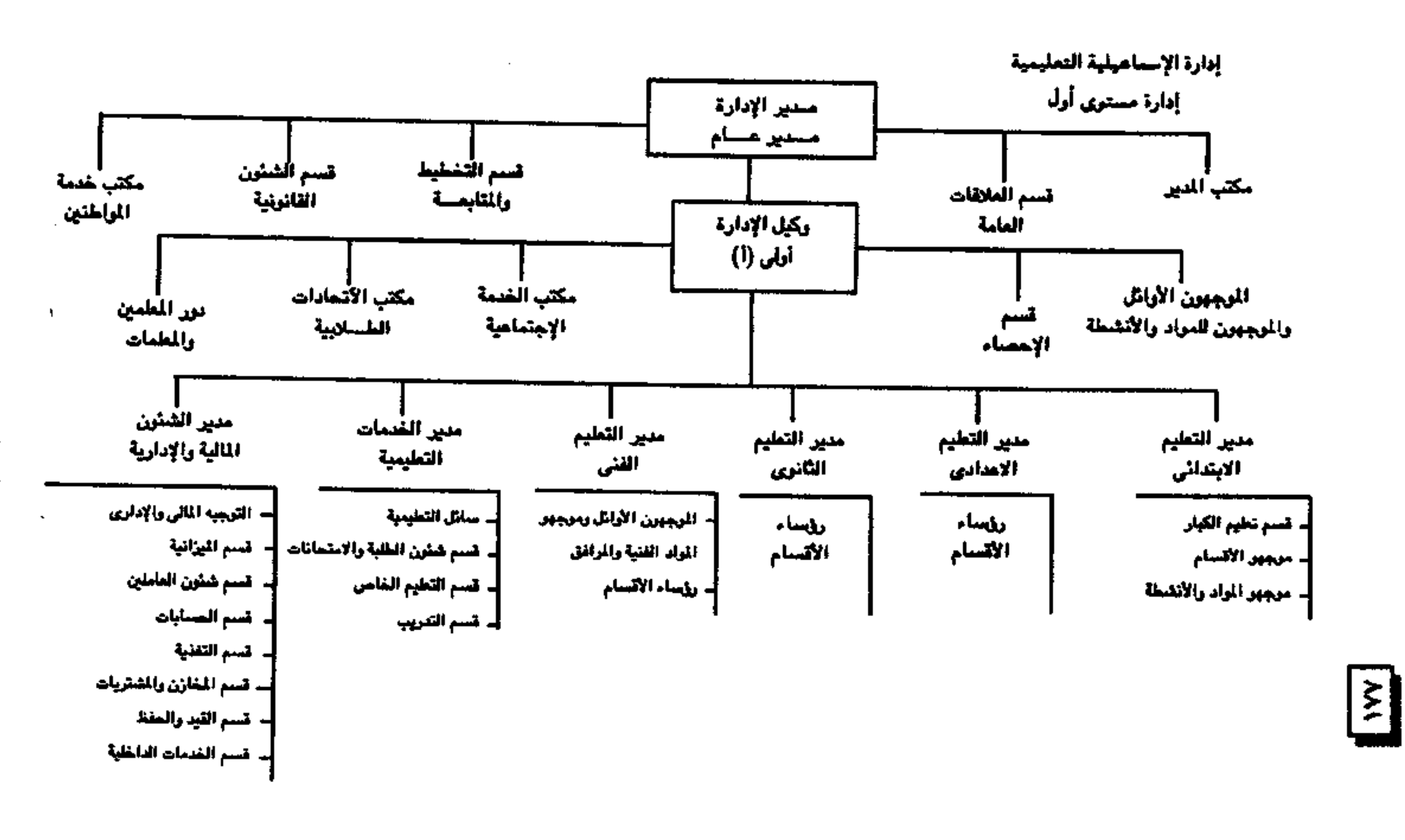


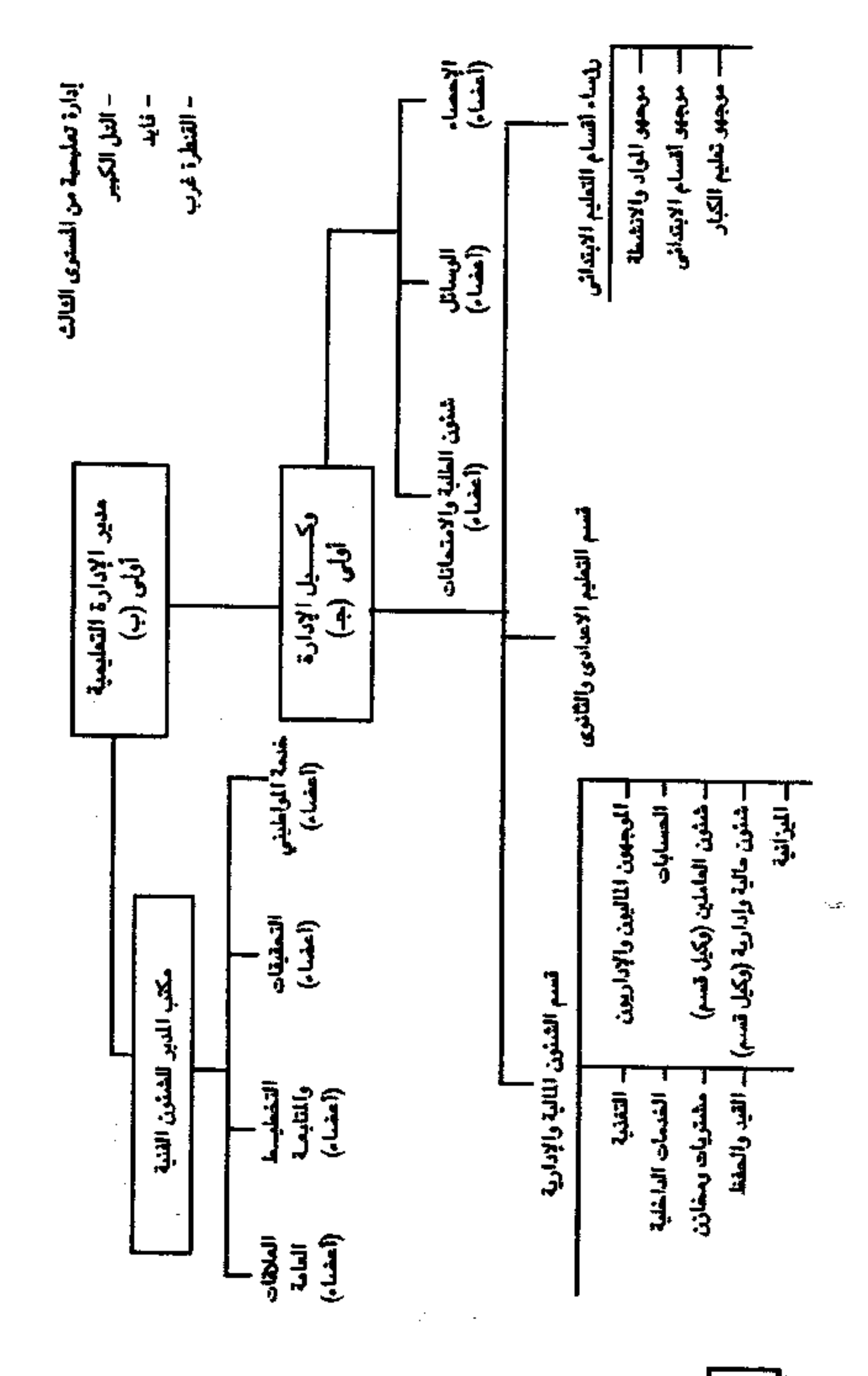

الهيكل التنظيمي
للإدارات التعليمية من المستوى الثاني
مديرإدارة تعليمية
مستوى مدير إدارة
الوكيل
مستوى مدير مرحلة
رئيس قسم
مكتب المدير
التخطيط والمتابعة
الشئون القانونية
الإتصال السياسي
العلاقات العامة
خدمة المواطنين
الإتحادات الطلابية
رئيس قسم
الإحصاء
التوجيه الفني للمواد البيئية
الإعارات الخارجية
دور المعلمين والمعلمات
التعليم الخاص
مدير إدارة التعليم الإبتدائي
رئيس قسم
دور الحضانة
التعليم الإبتدائي
تعلم الكبار ومحو الأمية
مجالات عملية
التربية الخاصة
تنسيق التعليم الإبتدائي
مدير إدارة التعليم الإعدادي والثانوي
رئيس قسم
التعليم الإعدادي
التعليم الثانوي
مجالات عملية
تنسيق الإعدادي والثانوي
مدير إدارة التعليم الإعدادي والثانوي
رئيس قسم
التعليم الصناعي
التعليم الزراعي
التعليم التجاري
توجيه المواد الفنية والمخازن والمرافق والصيانة
تنسيق وظائف التعليم الفني
مدير إدارة الخدمات
رئيس قسم
شئون الطلبة والامتحانات
التدريب
التربية الرياضية والعسكرية والكشفية
التربية الإجتماعية
الأنشطة الثقافية والفنية
الوسائل التعليمية والمعامل
تنسيق الخدمات
مدير عام الشئون المالية والإدارية
رئيس قسم
التوجيه المالي والإداري
الموازنة
شئون الأفراد
المشتريات والمخازن
الخدمات الداخلية وشئون النقل
السكرتارية والمحفوظات
تنسيق الوظائف الإدارية والعمالية


الهيكل التنظيمي
للإدارات التعليمية من المستوى الثانى
مديرإدارة تعليمية
مستوى مدير مرحلة
وكيل قسم
الشئون القانونية
العلاقات العامة
خدمة المواطنين
الوكيل
مستوى رئيس قسم
وكيل قسم
الإحصاء
التنسيق
رئيس قسم التعليم الإبتدائي
وكيل قسم
دور الحضانة
التعليم الإبتدائي
تعلم الكبار ومحو الأمية
رئيس قسم التعليم الإعدادى والثانوى
وكيل قسم
الإعدادي والثانوى
المجالات العملية
رئيس قسم الخدمات
وكيل قسم
شئون الطلبة والامتحانات
النشاط التربوى
التربية الإجتماعية
رئيس الشئون المالية والإدارية
وكيل قسم
شئون الأفراد
المشتريات والمخازن
السكرتارية والمحفوظات



مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية
مديرية مستوى أول
مدير المديرية وكيل وزارة
مكتب المدير
قسم الاتصال السياسى والشعبى
مدير الشئون القانونية
مدير التخطيط والمتابعة
مدير العلاقات العامة
مكتب خدمة المواطنين
وكيل المديرية مـــدير عـــام
إدارة الاحصاء
قسم التربية الخاصة
تنسيق الوظائف الاشرافية
دور المعلمين والمعلمات
مدير عام التوجيه الفنى
الموجهون الأوائل والموجهون للمواد والأنشطة
مكتب الخدمة الاجتماعية
مدير عام الشئون التنفيذية
مدير التعليم الإبتدائى
مدير التعليم الإعدادى
مدير التعليم الثانوى
رؤساء أقسام ابتدائى
رئيس قسم تعليم الكبار
رؤساء الأقسام
رؤساء الأقسام
مدير عام التعليم الفنى
موجهو المواد والمرافق
الموجهو الأوائل للمواد الفنية
قسم التنسيق الصناعى
قسم التنسيق الزراعى
قسم التنسيق التجارى
قسم تنسيق وظائف التعليم الفنى
مدير إدارة الخدمات التعليمية
قسم الوسائل
قسم شئون الطلبة
قسم التعليم الخاص
قسم التدريب
مدير عام الشئون المالية والإدارية
الموازنة
شئون العاملين
الحسابات
الخدمات الداخلية
الحسابات
الخدمات الداخلية
القيد والحفظ
المخازن والمشتريات
التغذية
تنسيق الوظائف الإدارية والقانونية
التوجيه المالى والإدارى


إدارة الإسماعيلية التعليمية
إدارة مستوى أول
مدير الإدارة
مدير عام
مكتب المدير
قسم العلاقات العامة
قسم التخطيط والمتابعة
قسم الشئون القانونية
مكتب خدمة المواطنين
وكيل الإدارة
أولى (أ)
الموجهون الأوائل والموجهون للمواد والأنشطة
قسم الإحصاء
مكتب الخدمة الإجتماعية
مكتب الاتحادات الطلابية
دور المعلمين والمعلمات
مدير التعليم الابتدائى
قسم تعليم الكبار
موجهو الاقسام
موجهو المواد والأنشطة
مدير التعليم الاعدادى
رؤساء الأقسام
مدير التعليم الثانوى
رؤساء الأقسام
مدير التعليم الفنى
الموجهون الأوائل وموجهو
المواد الفنية والمرافق
رؤساء الاقسام
مدير الخدمات التعليمية
وسائل التعليمية
قسم شئون الطلبة والامتحانات
قسم التعليم الخاص
قسم التدريب
مدير الشئون المالية والإدارية
التوجيه المالى والإدارى
قسم الميزانية
قسم شئون العاملين
قسم الحسابات
قسم التغذية
قسم المخازن والمشتريات
قسم القيد والحفظ
قسم الخدمات الداخلية



إدارة تعليمية من المستوى الثالث
- التل الكبير
- فايد
- القنطرة غرب
مدير الإدارة التعليمية
أولى (ب)
مكتب المدير للشئون الفنية
خدمة المواطنين
(أعضاء)
التحقيقات
(أعضاء)
التخطيط والمتابعة
(أعضاء)
العلاقات العامة
(أعضاء)
وكيل الإدارة
أولى (جـ)
الإحصاء
(أعضاء)
الوسائل
(أعضاء)
شئون الطلبة والامتحانات
(أعضاء)
رؤساء أقسام التعليم الابتدائى
موجهو المواد والانشطة
موجهو أقسام الابتدائى
موجهو تعليم الكبار
قسم التعليم الاعدادى والثانوى
قسم الشئون المالية والإدارية
الموجهون الماليون والإداريون
الحسابات
شئون العاملين (وكيل قسم)
شئون مالية وإدارية (وكيل قسم)
الميزانية
التغذية
الخدمات الداخلية
مشتريات ومخازن
القيد والحفظ

بعض التشريعات الرسمية بشأن التعليم قبل الجامعي

نعرض - فيمايلى - مجموعة من التشريعات التى أصدرتها الدولة واقتضتها تنظيمات العملية التعليمية :

دور الحضـــانة

صدر بشأنها القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٧[١]

مـــادة (١)

يعتبر داراً للحضـانة فى تطبيق هذا القانون كل مكان مناسب يخصص لرعاية الأطفال الذين لم يبلغوا سن السادسة .

مـــادة (٢)

تهدف دور الحضانة الى تحقيق الأغراض الآتية :

أ - رعاية الأطفال اجتماعياً وتنمية مواهبهم وقدراتهم وتهيئتهم بدنياً وثقافياً ونفسياً تهيئة سليمة للمرحلة التعليمية الأولى بما يتفق مع أهداف المجتمع وقيمه الدينية .

ب - نشر التوعية بين أسر الأطفال لتنشئتهم تنشة سليمة .

حـ- تقوية الروابط بين الدار وأسر الأطفال.

ويجب أن يتوفر لديها من الوسائل والأساليب مايكفل تحقيق الأغراض السابقة وذلك طبقا للقرار الذى يصدره وزير الشئون الاجتماعية فى هذا الشأن .

مـــادة (٣)

تختص وزارة الشئون الاجتماعية بالإشراف والرقابة على دور الحضانة طبقاً لأحكام هذا القانون .

مادة (٢٠)

تنشأ بكل محافظة لجنة تسمى لجنه شئون دور الحضانة برئاسة المحافظ أو من ينيبه يصدر بتشكيلها ونظام عملها قرار من وزير الشئون الاجتماعية .

ثم نص القرار رقم ٦١ لسنة ١٩٧٨ على مايلى :

تشكل فى كل محافظة لجنه تسمى لجنة شئون دور الحضانة برئاسة

---

(١) الجريدة الرسمية - العدد ٣٦ في ٨ / ٩ / ١٩٧٧ (الوقائع المصرية).

المحافظ أومن ينيبه وعضوية رؤساء الأجهزة التنفيذية بالمحافظة وهى :(1)

١ - الشئون الاجتماعية ٢ - الصحة ٣ - التعليم

٤ - الأوقاف ٥ - الثقافة والإعلام ٦ - القوى العاملة

٧ - الشباب والرياضة

٨ - خمسة من الخبراء والمهتمين بشئون الطفولة يصدر بتعيينهم قرار من المحافظ بناء على اقتراح من مدير عام الشئون الاجتماعية بالمحافظة .

كذلك نص القانون على :

تنشأ بقرار من وزير الشئون الاجتماعية لجنة عليا لدور الحضانة

تتكون من :

- وزير الشئون الاجتماعية رئيساً
- وكيل وزارة الشئون الاجتماعية للرعاية الاجتماعية
- وكيل وزارة الشئون الاجتماعية للشئون المالية والإدارية
- ممثل لوزارة الصحة يختاره وزيرها.
- ممثل لوزارة الأوقاف يختاره وزيرها
- ستة يمثلون دور الحضانة واثنين من المهتمين بشئون الطفولة يختارهم جميعاً وزير الشئون الاجتماعية لمدة سنتين قابلة للتجديد
- ممثل للاتحاد العام للعمال .
- مدير عام للإدارة العامة للاسرة والطفولة بوزارة الشئون الاجتماعية
- مدير عام الإدارة العامة للجمعيات والاتحادات بوزارة الشئون الاجتماعية
- مدير إدارة الشئون القانونية بوزارة الشئون الاجتماعية .

وتختص اللجنه العليا برسم السياسة العامة لدور الحضانة ومتابعة تنفيذها لدى الهيئات والأجهزة المعنية وكذلك التنسيق بين جهود الوزارات والهيئات المعنية بدور الحضانة .

رياض الأطفال .

صدرت بشأنها عدة قرارات ، من بينها :

(١) الجريدة الرسمية - العدد ٨٨ في ١٥ / ٤ / ١٩٧٨ (الوقائع المصرية) .

- القرار الوزارى رقم (٢) فى ١٩٧٩/١/١ بشأن إنشاء مدارس لغات تجريبية ملحق بها رياض أطفال رسمية للغات .
- أشارت المذكرة الايضاحية بشأن الأسس التى يرتكز عليها قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ إلى ضرورة التوسع فى إنشاء دور الحضانة ورياض الأطفال ثم قرار رقم ٩٤ لسنة ١٩٨٥ (١)
- القرار الوزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن إنشاء الإدارة العامة لرياض الأطفال لوزارة التربية والتعليم للاهتمام بطفل ما قبل المدرسة .
- القرار الوازرى رقم ١٥٤ لسنة ١٩٨٨ والقرار الوزارى رقم ١٥٠ لسنة ١٩٨٩
- القانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ خاص بإصدار قانون الطفل .

وقد أوضحت هذه القرارات أن رياض الأطفال نظام تربوى يحقق التنمية الشاملة لأطفال ماقبل المدرسة وتهيئتهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسى ويكون العمل بها باللغة العربية ومدتها عامان دراسيان ، وتعتبر روضة للأطفال كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها ، وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية، وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة .

وتستهدف مرحلة رياض الأطفال تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتميز على أن يؤخذ فى الاعتبار الفروق الفردية فى القدرات والاستعدادات .

اهتمام الدولة برياض الأطفال :

فى عام ١٩٩٦ أنشئت لجنة عليا لتطوير رياض الأطفال ومهمتها الرئيسية تقديم الدراسات والأراء بشأن السياسة التربوية لرياض الأطفال وذلك من حيث:

- وضع التنظيم الذى يهدف إلى تسيير وإدارة شئون الروضة بصفة عامة ودراسة الإمكانيات أو الظروف لتنمية جيمع الأطفال بصفة خاصة والعمل على تطوير العملية التربوية التى تحقق نمو الطفل .
- تقرير الخدمات التربوية التى يحتاج اليها الطفل
- اقتراح خطط التدريب على كافة المستويات وفى كافة المجالات .
- إقامة المؤتمرات والندوات واجراء الأبحاث فى مجال رياض الأطفال .
- بحث أفضل السبل لمد مظلة الخدمات التعليمية فى الروضة لتشمل جيمع الأطفال

(١) الجريدة الرسمية – العدد ٢٤٣ في ٢٧ / ١٠ / ١٩٨٥ (الوقائع المصرية) .

ومما يؤكد أهمية مرحلة رياض الأطفال والاهتمام بتطويرها مايوجه من جهد لإعداد المعلم المتخصص للعمل بهذه المرحلة حيث تم إنشاء العديد من الكليات والأقسام المتخصصة وبحيث أصبح لايعمل برياض الأطفال الا المعلمة المتخصصة فقط . ولقد بدأت وزارة التربية والتعليم فى ارسال بعض المعلمات والموجهات للجامعات الأجنبية للاستفادة والإطلاع على كل ماهو جديد فى مجال رياض الأطفال .(١)

التعليم قبل الجامعى

يقصد بالتعليم قبل الجامعى كل تعليم يسبق المرحلة الجامعية وقد صدر بشأنه القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١

ومما جاء فيه :

التعليم قبل الجامعى حق لجميع المواطنين فى مدارس الدولة بالمجان ولايجوز مطالبة التلاميذ برسوم مقابل مايقدم لهم من خدمات تعليمية أو تربوية ومدة الدراسة فى التعليم قبل الجامعى على النحو التالى :

تسع سنوات للتعليم الأساسى الإلزامى ويتكون من حلقتين ، الحلقة الابتدائية ومدتها ست سنوات والحلقة الاعدادية ومدتها ثلاث سنوات .

ثلاث سنوات للتعليم الثانوى (العام والفنى)

خمس سنوات للتعليم الفنى المتقدم .

ويهدف التعليم قبل الجامعى إلى تكون الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً على مستويات متتالية من النواحى الوجدانية والقومية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية بقصد إعداد الإنسان المصرى المؤمن بربه ووطنه وبقيم الحق والخير والانسانية وتزويده بالقدر المناسب من القيم والدراسات النظرية والتطبيقية والمقومات التى تحقق إنسانيته وكرامته وقدرته على تحقيق هدفه والاسهام بكفاءة فى عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمات أو لمواصلة التعليم العالى والجامعى من أجل تنمية المجتمع وتحقيق رخائة وتقدمه .(٢)

مرحلة التعليم الإساسى :

تنص المادة (١٥) من قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ على :

(١) وزارة التربية والتعليم – المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – تقرير مقدم إلي المنتدي الاستشاري الدولي بشأن التعليم للجميع – القاهرة ٢٠٠٠ ص١٣ .

(٢) الجريدة الرسمية – العدد ٣٤ الصادر ٢٠ / ٨ / ١٩٨١ (الوقائع المصرية) .

التعليم الأساسي حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم وتلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلتزم الأباء أو أولياء الأمور بتنفيذه وذلك على مدى تسع سنوات دراسية ، ويتولى المحافظون كل في دائرة اختصاصه إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة للأباء أو أولياء الأمور على مستوى المحافظة كما يصدر القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين على مدارس التعليم الأساسي في المحافظة .

مرحلة التعليم الثانوى (العام والفنى)

جاء فى المادة (٢٢) من القانون السابق مايلى :

تهدف مرحلة التعليم الثانوى إلى إعدادا الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالى والجامعى أو المشاركة فى الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية . ومدة الدراسة فى هذه المرحلة ثلاث سنوات دراسية .

وبالنسبة للتعليم الثانوى الفنى

فتنص المادة (٣٠) من القانون على :

يهدف التعليم الثانوى الفنى إلى إعداد فئة « الفنى » فى مجالات : الصناعة والزراعة ، والتجارة والإدارة ، والخدمات ، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين .

التعليم الفنى نظام السنوات الخمس :

أوضحت المادة (٣٨) من القانون طبيعة هذا التعليم . كما يلى :

تهدف المدارس الفنية إلى إعداد فئتي « الفنى الأول » و « المدرب » فى مجالات « الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات .

ويتم القبول فى هذه المدارس من الحاصلين على شهادة اتمام الدرسة بمرحلة التعليم الأساسي ووفقاً للشروط التى يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم .

أما عن هيئات التدريس بالمدارس الفنية نظام السنوات الخمس فقد إشترطت المادة (٤٦) فى هيئة التدريس وهيئة الإدارة بهذه المدارس أن تكون على مستوى متميز من التأهيل والكفاية وذلك وفقاً للقواعد والشروط التى يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم ويجوز أن يتضمن هذا القرار منح حوافز تشجيعية للإدارة المدرسية وهيئات التدريس .

التعـليم المهـنى :

هو أحد أنواع التعليم الفنى ويشتمل على مدارس التعليم الصناعى المهنى والزراعى المهنى وهى ملحقة بالمدارس الفنية .

ويهدف هذا التعليم إلى إعداد العمالة الحرفية فى المجالات الصناعية والزراعية . وتقبل الطلاب الحاصلين على شهادة اتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسى بالمدراس الإعدادية المهنية .

ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات ويمنح الطلاب الذين أتموا هذه الدراسة بنجاح شهادة دبلوم المدارس الثانوية المهنية (صناعى –زراعى) وذلك وفق نوع التعليم الحاصلين عليه .(١)

تحـويل المسـار :

هو نظام يسمح لطلاب المرحلة الثانوية العامة بالتحول إلى ثانوية صناعية أو تجارية حيث يسمح القرار الوزاري رقم ٢٤٢ الصادر فى ١٩٩٤/٩/٧ بتنظيم دراسات فى التعليم الثانوى الصناعى والتجارى نظام السنوات الثلاث للطلاب الذين أتموا بنجاح الدراسة فى الصف الثانى بالمدارس الثانوية العامة أو الطلاب الذين رسبوا فى امتحان شهادة اتمام الدراسة الثانوية العامة .

ويلتحق هؤلاء الطلاب بالصف الثانى الصناعى أو الصف الثالث التجارى الذى تنقسم الدراسة فيه إلى فصلين دراسيين ؛ الأول ومدته ٤ شهور لدراسة مقررات الصفين الأول والثانى التجارى ، والفصل الثانى ومدته ٧ شهور لدراسة مقررات الصف الثالث التجاري.(٢)

بعض المستجـدات فى التعليم الفنى :

(أ) تجدر الإشارة إلى أنه تم استحداث تخصصات جديدة فى التعليم الصناعى مثل :

العدد وصناعة الاصطمبات – المعدات الثقيلة – الطباعة – الخزف الصينى – التحكم الآلى – صيانة الأجهزة الطبية – المصاعد – ترميم دقيق – ترميم معمارى – السنترالات الاكترونية – صيانة واصلاح الحواسب .

---

(١) جمهورية مصر العربية – المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – تطور التعليم في جمهورية مصر العربية – القاهرة سنة ١٩٩٦ ص٣٦ .

(٢) المرجع السابق ص٣٤.

(ب) كذلك أنشئت شعبة إعداد معلمي المجالات العملية لمرحلة التعليم الأساسي وتلحق بالمدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ومدة الدراسة بها سنتان ويمنح الناجحون في نهايتها دبلوم الدراسة الفنية المتقدمة (صناعي – زراعي) نظام السنوات الخمس (معلم المجال الصناعي – الزراعي – بالتعليم الأساسي)

(جـ) كما أنشئت شعبة إعداد مدرسي الآلة الكاتبة بالمدارس الثانوية التجارية ومدة الدراسة بها سنتان بعد نظام السنوات الثلاث (١).

وتأكيداً لاهتمام الدولة بتطوير التعليم الفني قامت بإعداد مشروع مشترك بين مصر وألمانيا ذلك هو :

مشروع مبارك – كول لتطوير التعليم الفني :

- نشأت فكرة المشروع أثناء زيارة الرئيس محمد حسني مبارك لألمانيا ولقائه بالمستشار الألماني هلموت كول سنة ١٩٩١ ، ويقضي بقيام ألمانيا بمساعدة مصر علي تطوير التعليم الفني والتدريب المهني نظام التعليم المزدوج (التعاوني) في مصر .

- وقد تم الاتفاق بعد دراسات عديدة مع جمعيات المستثمرين في كل من مدن العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر والسادات في المهن الحيوية بالنسبة لجميع المصانع على أن تكون البداية في مهن : ميكانيكي صناعي – الكتروني صناعي مع ضم بعض المهن الأخرى يرى المستثمرون أنها هامة في الوقت الحالي مثل الملابس الجاهزة والتدريب على صيانة وإصلاح المعدات الثقيلة .

- ويقضي نظام التعليم المزدوج بأن يتلقى المتدرب تدريبا عمليا على احدى المهن داخل الورش والمصانع لمدة أربعة أيام في الاسبوع بغرض تنمية المهارات العملية وتلقى المواد الثقافية والفنية النظرية لمدة يومين اسبوعيا داخل فصول ومعامل المدرسة الثانوية الصناعية لمدة ثلاث سنوات دراسية .

- ويهدف المشروع إلى تطبيق نظام التعليم المزدوج على غرار النظام المطبق في ألمانيا بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري ومع الاستفادة بالخبرة الالمانية.

---

(١) قرار وزاري رقم ٧٧ لسنة ١٩٩٢.

- وقد شاركت وزارة التربية والتعليم فى تنفيذ المشروع ووضع الميزانية الخاصة به ، وتزويد المدارس المشاركة فى المشروع بالمدرسين والمدربين اللازمين ودفع الاجور وكافة المصاريف الإدارية للعاملين بالمدارس الصناعية والمشاركة فى أعمال الامتحانات النظرية والعملية وتقوم الوكالة الالمانية للتعاون الفنى G T Z ممثلة لوزارة التعاون الالمانية بايفاد الخبراء وتزويد المدارس والورش ببعض التجهيزات والمساهمة فى تأسيس وحدات التنفيذ الإقليمية وفى تدريب المدربين والمدرسين المشاركين فى المشروع سواء داخل مصر أو فى المانيا ، ويقوم أصحاب المصانع وجمعيات المستثمرين بتدريب الطلاب داخل المصانع وعمل عقود تدريب معهم وتحمل نفقات التدريب والمشاركة فى وضع المناهج المناسبة واختيار المهن المطلوبة وتحمل نفقات وحدات التنفيذ الاقليمية .

- وقد اتخذت الأجراءات الآتية لتنفيذ المشروع :

* تم توقيع الاتفاق التنفيذى للمشروع فى مدينة العاشر من رمضان بين وزارة التعليم وجمعية المستثمرين والوكالة الالمانية فى ١٩٩٥/٥/٤ ، وتم اخيتار ثلاث تخصصات وفقاً لرغبات المستثمرين وهى :

الكترونيات – ميكانيكا – ملابس جاهزة .

* تم توقيع الاتفاق التنفيذى للمشروع بمدينتى السادس من أكتوبر والسادات بين وزارة التعليم وجمعيتى المستثمرين فى المدينتين والوكالة الالمانية للتعاون الفنى فى ١٩٩٥ .

* جرت اتصالات مكثفة مع جهات أخرى تمهيداً لتنفيذ المشروع فيها مثل جمعية المستثمرين فى برج العرب وشركة السكر والصناعات التكاملية وغيرها .

- يقبل بهذا النظام الطلاب الذين انهوا بنجاح مرحلة التعليم الاساسى ومؤهلين للالتحاق بالتعليم الفنى ويمنح الطالب نفس شهادة اتمام الدارسة بالتعليم الثانوى الفنى المعمول بها حاليا فى المدارس الثانوية الفنية « بلوم المدارس الفنية » .

- يمنح المتدريب مكافأة مالية شهرية خلال فترة الدراسة تحدد بمعرفة الشركة أو المصنع ، ويحرر عقد بين المتدرب والشركة أثناء فترة التدريب لتنظيم العلاقة بينهما ، ويتمتع المتدرب بأولوية التعيين بالمصنع أو الشركة عند الاحتياج لعمالة ذات مهارات عملية عالية ، وقد توفر الشركات والمصانع وسيلة

انتقال مناسبة للمتدربين من أماكن التجمعات إلى أماكن العمل .(١)

المدارس التجريبية الرسمية للغات

صدر بشأنها القرار الوزارى رقم ٩٤ لسنة ١٩٨٥ والهدف من إنشائها التوسع فى دراسة لغات أجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة بالإضافة إلى تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعى (٢).

وتبدأ الدراسة بالحضانة لمدة سنتين ، تليهما مرحلة التعليم الأساسى بشقيها ثم مرحلة الثانوى العام .

وتسير الدراسة فى هذه المدارس على نظام اليوم الكامل وينتهى اليوم الدراسى فى الحضانة حوالى الساعة الثانية بعد الظهر .

وتنص المادة (٨) من القرار الوزارى على مايأتى :

تطبق مناهج المدارس العربية المناظرة على المدارس التجريبية للغات ويتم تدريس الرياضيات والعلوم بلغة أجنبية .

ويدرس فى الحلقة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسى لغة أجنبية واحدة وتدرس فى الحلقة الإعدادية من مرحلة التعليم الأساسى ومرحلة التعليم الثانوى لغتان أجنبيتان .

كما تنص المادة (٩) على :

تطبق خطط مناهج المدراس العربية على المدارس التجريبية للغات مع زيادة حصص اللغات الأجنبية.

ونظراً لأهمية اللغات الأجنبية بهذه المدارس فقد اشترط القرار الوزارى فى المادة (٢٨) أن من يعين بها ناظراً أو وكيلاً يكون من حملة المؤهلات العليا التربوية المتخصصة فى اللغات الأجنبية (المستوى الرفيع) التى تقوم المدرسة بتدريسها .

التعليم الخاص بمصروفات

جاء فى المادة(٥٤)من القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ :

تعتبر مدرسة خاصة ، كل منشأة غير حكومية تقوم أصلاً أو بصفة فرعية

---

(١) تطور التعليم في جمهورية مصر العربية – مرجع سابق ص٣٥ – ٣٦.

(٢) الجريدة الرسمية – العدد ٢٤٣ صادر في ٢٧ / ١٠ / ١٩٨٥ (الوقائع المصرية).

بالتعليم أو الإعداد المهنى والفنى قبل مرحلة التعليم الجامعى .

ولا تعتبر مدرسة خاصة :-

- دور الحضانة التى تشرف عليها وزارة الشئون الاجتماعية
- المدارس التى تنشئها الهيئات الأجنبية التى يقتصر التعليم فيها على غير المصريين من أبناء العاملين فى السلكين الدبلوماسى والقنصلى الأجنبى وغيرهم من الأجانب .
- المراكز أو المعاهد الثقافية التى تنشئها دولة أجنبية أو هيئة دولية استناداً لاتفاقية ثقافية مع جمهورية مصر العربية ينص فيها على معاملة خاصة لهذه المراكز أو المعاهد .

ويرى قانون التعليم أن المدارس الخاصة تحقق بعض الأغراض ، من بينها (١).

- المعاونة فى مجال التعليم الأساسى أو الثانوى العام والفنى وفق الخطط والمناهج المقررة فى المدارس الرسمية المناظرة .
- التوسع فى دراسة لغات أجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة
- دراسة مناهج خاصة وفق مايقرره وزير التعليم بعد موافقة المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى .

وتخضع المدارس الخاصة لإشراف وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بالمحافظات كماتخضع لقوانين العمل والتأمينات .

ويكون نظام الدراسة والامتحانات فى المدارس الخاصة مطابقاً للنظام المعمول به فى المدارس الرسمية المناظرة .

الحاسب الآلى والتعليم قبل الجامعى

إيماناً من الدولة بأهمية التقدم العلمى فى عصرنا الحاضر ونظراً لتتابع المستجدات العصرية فى المجال التعليمى وكثرة استخدامات الحاسب الآلى (الكومبيوتر) وضرورة معرفة طلاب مراحل التعليم بمختلف أنواعها والمامهم بدراسة الكومبيوتر ، صدر القرار الوزارى رقم ١٦٨ بتاريخ ١٩/٨/٢٠٠٠ بشأن إضافة مادة الحاسب الآلى مادة أساسية بكافة مراحل التعليم العام.

(١) قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المواد ٥٥، ٥٦ ، ٦٥ .

حيث جاء فى المادة الأولى من هذا القرار مايلى : (١)

مادة الحاسب الآلى مادة أساسية فى جميع مراحل التعليم العام بالصفوف الأولى إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٠/٢٠٠١

وجاء فى المادة الثالثة منه :

على جميع الجهات المختصة تنفيذ هذا القرار ويعمل به اعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٠/٢٠٠١

ولعل ذلك مؤشر جيد لمواكبتنا للتطورات التكنولوجية المتجددة مما يثرى العملية التعليمية ويزيد من فعاليتها ويهىء الأجيال الصاعدة لاستقبال الجديد من التقدم العلمى المتواصل والمستمر مما يساعد على تنمية قدراتهم واستعداداتهم ويكشف عن مواهبهم .

مجالس الآبـــاء

سبق أن صدرت مجموعة من القوانين والقرارات الوزارية التى تنظم مسار العملية التعليمية التربوية بجوانبها المختلفة ، كان منها القرار الوزارى رقم ٣٤ لسنة ١٩٧٤ بشأن مجالس الآباء ، **وقد نصت المادة الأولى من بابه الأول على مايأتى :** (٢)

- ينشأ فى كل مدرسة أبتدائية أو إعدادية أو ثانوية (عامة أو فنية) رسمية أوخاصة (وفى كل دار للمعملين) مجلس للأباء ينبثق عن جمعية عمومية للأباء والمعلمين بكل منها .
- تشكل فى كل مديرية أو منطقة تعليمية لجنه استشارية لمجالس الأباء بها تنبثق منها لجنة تنفيذية .
- تشكل –علي مستوى الجمهورية–لجنة استشارية عليا لمجلس الأباءتنبثق منها لجنة تنفيذية .

وجاء فى المادة الثانية :

تهدف الجمعيات العمومية للأباء والمعلمين ومجالس الأباء التى تنبثق عنها واللجان التى تشكل لها وفقاً للمادة السابقة إلى **تحقيق مايأتى :**

---

(١) وزارة التربية والتعليم – مكتب الوزير – قرار رقم ١٦٨ بتاريخ ٢٠٠٠/٨/١٩.

(٢) هناك ايضاً القرار الوزاري رقم ٦٤ لسنة ١٩٧٨ – الوقائع المصرية – العدد رقم ١٠٢ صادر في ٥/٢ / ١٩٧٨ .

- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليشبوا مواطنيين صلحين .
- دراسة حاجات الطلاب والعمل على مقابلتها بما يحقق علاج مشكلاتهم العامة وتهذيب ميولهم وتنميتها وتشجيع الموهبين ورعاية المعوقين منهم .
- دارسة شئون المجتمع المدرسى والتعاون فى العمل على النهوض به .
- العمل على تأكيد العناية بالتربية الدينية وبث القيم الخلقية ونشر المفاهيم القومية فى المجتمع المدرسى
- معاونة المدرسة فى القيام بدورها كمركز اشعاع فى البيئة وفى استفادتها من إمكانيات البيئة .

أما عن اللجنة الاستشارية لمجالس الآباء بالمديرية أو بالمنطقة التعليمية فيتم تشكيلها على النحو التالى :

- مدير التربية والتعليم بالمديرية أو الإدارة التعليمية رئيساً

أعضاء:

- وكلاء المديرية أو الإدارة التعليمية
- مديرو المراحل التعليمية والخدمات والشئون المالية والإدارية .
- الموجهون الأوائل ورؤساء الأقسام بالمديرية أو الإدارة .
- نظار المدارس الإعدادية والثانوية العامة والفنية (ودور المعلمين)
- ممثلو الآباء ، وهم :
  أ - نائب رئيس الآباء المنتخب من بين نواب ورؤساء مجالس الآباء بالمدارس الابتدائية وبمعرفتهم عن كل قسم من أقسام التعليم الابتدائى .
  ب - نائب رئيس مجلس الآباء بكل مدرسة من المدارس الإعدادية والثانوية العامة والفنية (ودور المعلمين)
- ممثل للمجلس المحلى المختص يختاره المجلس .

وتنص المادة (١٧) من القرار على :

تجتمع اللجنة الاستشارية المشار اليها مرة واحدة - على الأقل - فى العام

وفى موعد أقصاه الاسبوع السادس من بدء العام الدراسى ويرأس اجتماعاتها مدير التربية والتعليم بالمديرية أو المنطقة ويتولى أمانة السرفيه ؛ الموجه الأول للتربية الاجتماعية .

وأما عن اللجنة التنفيذية للجنة الاستشارية لمجالس الآباء بالمديرية أو المنطقة التعليمية ، فقد نصت المادة (٢٢) من القرار الوزارى رقم ٦٤ لسنة ١٩٧٨ على مايأتى :

تشكل لجنة تنفيذية للجنة الاستشارية لمجلس الآباء بالمديرية أو المنطقة التعليمية على الوجة الآتى :

- مدير التربية والتعليم بالمديرية أو الإدارة التعليمية رئيساً

أعضاء:

- وكلاء المديرية أو الإدارة .
- مديرو المراحل التعليمية والخدمات والشئون المالية والإدارية .
- اثنا عشر من الآباء ينتخبهم الآباء الحاضرون فى اجتماع اللجنة الاستشارية لمجلس الآباء بالمديرية أو الإدارة التعليمية على الوجة الآتى :
  - ٤ أعضاء من ممثلى المرحلة الإبتدائية .
  - ٣ أعضاء من ممثلى المرحلة الاعدادية .
  - ٥ أعضاء من ممثلى المرحلة الثانوية حيث يكون من بينهم عضو واحد من كل من التعليم الثانوى الفنى (ودور المعلمين)
- ممثل للمجلس المحلى المختص يختاره المجلس.
- الموجة الأول للتربية الاجتماعية بالمديرية أو الإدارة التعليمية أو من يقوم بعمله ويكون أميناً للسر . وتختار اللجنة التنفيذية ثلاثة من بين ممثلى أعضاء اللجنة الاستشارية من ذوى الخبرة والكفاية لضمهم الى عضويتها .

وتنص المادة (٢٣) من القرار على :

تجتمع اللجنة التنفيذية بناء على دعوة من رئيسها مرة واحدة على الأقل كل شهرين ويجوز أن تجتمع أكثر من ذلك بناء على طلب نائب رئيسها أو المراقب

المالى أو خمسة من أعضائها .

اللجنة الاستشارية العليا لمجالس الآباء بالجمهورية

جاء فى المادة (٢٥) من القرار الوزارى مايلى :

تشكل اللجنة الاستشارية العليا لمجالس الآباء بالجمهورية على الوجه الآتى :

- وزير التربية والتعليم رئيساً

أعضاء:

- وكلاء وزارة التربية والتعليم
- الآباء نواب رؤساء اللجان التنفيذية لمجالس الآباء بالمديريات والمناطق التعليمية وتنتخب اللجنة من بينهم نائباً للرئيس .
- مديرو التربية والتعليم رؤساء اللجان الاستشارية والتنفيذية لمجالس الآباء بالمديريات والمناطق التعليمية
- عضو تعينه اللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى (الحزب الوطنى الديموقراطى)
- سبعة أعضاء يختارهم وزير التربية والتعليم من بين أساتذة الجامعة أو الكتاب أو الصحفيين أو غيرهم.
- مديرو الإدارات العامة للتعليم الابتدائى والاعدادى والثانوى (والمعلمين) والصناعى والزراعى والتجارى
- مدير إدارة التربية الاجتماعية ويكون أميناً للسر.

وتنص المادة (٢٦) **من القرار الوزارى على :**

تجتمع اللجنة الاستشارية العليا مرة واحدة – على الأقل فى السنة –ويكون اجتماعها صحيحاً إذا حضرتة الأغلبية المطلقة لنواب رؤساء اللجان التنفيذية لمجالس الآباء بالمديريات والمناطق التعليمية .

وأما عن اللجنة التنفيذية للجنة الاستشارية العليا لمجالس الآباء بالمجمهورية ، فقد تضمنت المادة (٢٨) من القرار الوزارى مايلى :

تشكل لجنة تنفيذية للجنة الاستشارية العليا لمجالس الآباء بالجمهورية على الوجة الآتى :

- وكيل الوزارة للخدمات التعليمية والعلاقات الخارجية رئيساً

أعضـاء:
- مديرو التربية والتعليم رؤساء اللجان التنفيذية لمجالس الآباء بالمديريات والمناطق التعليمية فى محافظتى القاهرة والجيزة .
- ممثلو الآباء نواب رؤساء اللجان التنفيذية لمجالس الآباء بالمديريات والمناطق التعليمية فى محافظتى القاهرة والجيزة
- مدير إدارة التربية الاجتماعية ويكون أميناً للسر .

أختصاصات هذه اللجنة :

تختص اللجنة التنفيذية للجنة الاستشارية بما يأتى : (١)

- الإعداد لاجتماعات اللجنة الاستشارية العليا لمجالس الآباء بالجمهورية .
- دراسة التقارير الدورية عن نشاط اللجان التنفيذية لمجالس الآباء بالمديريات والمناطق التعليمية .
- العمل على تنفيذ ومتابعة ماتتخذه اللجنة الاستشارية العليا لمجالس الآباء بالجمهورية من قرارات وتوصيات .

المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى

نظراً لمكانة التعليم قبل الجامعى وأهميته فى الهيكل العام للتعليم وباعتباره قاعدته وسلمه الرئيسى ومن خلاله تنطلق جميع المؤسسات التعليمية وتتواصل المراحل وكذلك باعتباره القنطرة الرئيسية للعبور إلى التعليم الجامعى والعالى ...

قامت الدولة بإنشاء مجلس أعلى له ، يشرف عليه ويضع السياسة العامة له ومن خلاله تدار حركة التعليم العام .

وقد صدر بشأنه قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٢٣ لسنة ١٩٨١ (٢) ونصت **المادة الأولى منه على :**

يشكل المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى برئاسة وزير التربية والتعليم وعضوية كل من :

- إثنين من رؤساء الجامعات يختارهم المجلس الأعلى للجامعات لمدة عامين

---

(١) المادة رقم ٢٩ من القرار الوزاري

(٢) الجريدة الرسمية – العدد ٤٢ الصادر في ١٩٨١/١٠/١٥ (الوقائع المصرية) .

- رئيس اكاديمية البحث العلمى
- نائب وزير التربية والتعليم (أميناً عاماً)
- نقيب المعلمين .
- أمين المجلس الأعلى للجامعات
- رئيس لجنة قطاع الدراسات التربوية وإعداد المعلم بالمجلس الأعلى للجامعات .
- الوكلاء الأول ووكلاء وزارة التربية والتعليم بالديون العام والمحافظات.
- مدير المركز القومى للبحوث التربوية
- أحد الوكلاء الأول أو الوكلاء ، يختاره الوزير المختص بكل من الوزارات الآتية :
  - التعليم العالى
  - الأزهر
  - التخطيط
  - المالية
  - القوى العاملة
  - الثقافة
  - الصناعة
  - الزراعة
- ممثل للمجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا يختاره المشرف على المجالس القومية المتخصصة لمدة عامين.
- خمسة أعضاء - على الأكثر - من ذوى الخبرة بقطاعات الانتاج والخدمات يختارهم رئيس المجلس لمدة عامين .

وللمجلس أن يدعو إلى جلساته من يرى دعوته عند مناقشة موضوع معين. وللوزير - بعد موافقة المجلس - أن يشكل مجالس نوعية منبثقه عنه من بين أعضائه وغيرهم من المعنيين تختص بمرحلة أو نوعية من نوعيات التعليم قبل الجامعى .

إختصاصات المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى

تضمنت المادة الثانية من القرار الجمهورى اختصاصات هذا المجلس وذلك على النحو التالى :

يختص المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى بالتخطيط لهذا التعليم ورسم خططه وبرامجه وبدراسة كل مايعرضه وزير التربية والتعليم خاصاً بالسياسة العامة للتعليم ، وله فى سبيل ذلك :

- تحديد الخطوط العامة للسياسة التعليمية والتربوية فى كافة مراحل التعليم قبل الجامعى ونوعياته المختلفة بما يحقق الأهداف القومية فى اطار السياسة العامة للدولة .
- وضع سياسة ربط التعليم بخطة التنمية الشاملة للدولة وتطويره بمايحقق أهداف هذه الخطة واحتياجات المجتمع والأقاليم والبيئات المختلفة .
- رسم السياسة التى تهدف إلى إعداد هيئات التدريس وتوفير القوى البشرية اللازمة لمختلف مراحل التعليم ونوعياته .
- متابعة وتقييم تنفيذ السياسات العامة لتطوير وتحديث التعليم .
- النظر فى السياسة والإطار العام للبحوث التربوية والدراسات المتصلة بمختلف الموضوعات التعليمية وتقييمها .
- رسم السياسة العامة للكتب المدرسية ووضع النظم الخاصة بها .
- تنظيم شئون التلاميذ الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية والاتحادات
- دراسة اقتصاديات التعليم والإطار العام للخطة ومشروع الموازنة .

كذلك تضمنت المادة الثانية من القرار الجمهورى صلاحيات أخرى للمجلس ، من بينها :

تحديد مدة الدراسة فى الأعوام الدراسية وعدد الدروس الاسبوعية فى كل مرحلة وصف دراسى ونظم التقويم والامتحانات وإنشاء المدارس التجريبية وشروط القبول بها وتحديد مواصفات المدارس الفنية بنظاميها ؛ السنوات الثلاث والسنوات الخمس وإنشاء مدارس لتعليم ورعاية المتفوقين ومدارس التربية الخاصة وغير ذلك من بعض الأمور .

كما نصت المادة الثالثة على :

يجتمع المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى أربع مرات على الأقل فى العام بناء على دعوة من وزير التربية والتعليم وتكون اجتماعاته صحيحة بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين .

إدارة التعليم العام على المستوى القومى

تعتبر وزارة التربية والتعليم ، الهيئة العليا لإدارة التعليم العام فى مصر ، وهذه الوزارة ، شأنها بقية الوزارات ، صورة من صور الإدارة العامة ، التى تنظم حياتنا فى المجتمع المصرى ، فى عصرنا الحاضر.

وتتسم هذه الإدارة ، بالحرص على وحدة التماسك بين جوانب المجتمع ونواحيه ؛ كما تعمل على وجود صلة بين القمة والقاعدة ، بل رابطة عضوية ، من خصائصها ، ألا تجعل الطرفين فى تجاذب ، هذا مشدود إلى أعلى ، وذاك إلى أسفل ، ولكنهما فى تعاون مستمر تديره ديناميكية ،قوتها الدافعة ، تقدم المجتمع، وهدفها ، الصالح العام لمن فيه ، والمكانة التى تحتلها وزارة التربية والتعليم فى الإدارة التعليمية ، تجعلها ، تضطلع بمسئوليات عديدة ومن بينها :

١ – تخطيط السياسة التعليمية ، فى ضوء الأهداف القومية ، والسياسة العامة للدولة.

٢ – تقدير الأموال اللازمة لخطط التعليم ، ومشروعاته .

٣ – وضع البرامج ، والمناهج الدراسة لتنفيذ الخطة التعليمية ، ومايلزم ذلك من مقررات ، وكتب دراسية ، وما يتبع ذلك من وسائل تقويم وامتحانات عامة .

٤ – تحقيق التوازن الجغرافى فى توزيع الخدمات التعليمية على مراحل التعليم ، ومتطلباتها .

٥ – تطويع نظام التعليم ، لمواجهة مطالب التنمية الاقتصادية من القوى العاملة .

٦ – الإسهام فى إيجاد التوافق بين مستويات التعليم العام ، والتعليم العالى ، بما تتطلبه احتياجات المجتمع .

٧ – تحديد مستويات المدرسين ، وتقييم ، ومتابعة تقديم التعليم على المستوى القومى .

٨ – توفير التعليم الابتدائى ، للأعداد المتزايدة باستمرار من الأطفال الذين يبلغون سن الإلزام .

٩ – إصدر القرارات ، والنشرات اللازمة لتنظيم ، وتوجيه العملية التربوية .

١٠ – تعيين ، ونقل من يشغلون الوظائف القيادية ، والإشرافية العليا فى مراحل التعليم العام بديوان الوزارة والمديريات التعليمية .

أما المستويات الوظيفية بديوان الوزارة ، فهى على النحو التالى :

(١) الــــوزير :

يعين بقرار من رئيس الجمهورية .

وله سلطات واسعة على وزارته ، وأجهزتها ، والعاملين فيها ، من أهمها :

١ – اقتراح القوانين ، واللوائح والتشريعات التى تتعلق بمسائل التعليم ، أو تنظيمه .

٢ – اقتراح أى تغيير فى المناهج الدراسية (بعد دراسة وافية مع المتخصصين) .

٣ – اقتراح شراء حقوق تأليف الكتب الدراسية القررة .

٤ – تنظيم الامتحانات العامة ، مع الأجهزة المعنية فى الوزارة .

٥ – تعيين واقتراح تعيين كبار العاملين فى الوزارة ، واعتماد ترقياتهم .

٦ – المشاركة – بحكم وظيفته – فى الأجهزة ، والمجالس التى تهتم بشئون التعليم، على المستوى المركزى أو القومى . (الحديث بالتفصيل عن هذه المجالس فى موضع آخر) .

٧ – يرأس مجلس الوكلاء فى وزارته ، ويعتمد قراراتهم ، أو يصدق عليها .

(ب) وكيل الوزارة / وكلاء الوزارة :

يعين هؤلاء بقرار من رئيس الجمهورية ، أيضاً ، وبناء على توصية من الوزير .

ويختار وكلاء الوزارة من بين موظفى الدرجة الأولى ، أو المديرين العامين بالوزارة .

ولوكيل الوزارة ، اختصاصات ، وصلاحيات ، من بينها :

١ – اتخاذ القرارات التى لا تتعدى نطاق سلطته .

٢ – التقدم بمقترحات للوزارة ، أو إبداء المشورة فى مسائل التعليم .

٣ – المشاركة (مع مجلس الوكلاء) فى اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسة العامة للتعليم ، على أن يعتمدها الوزير .

٤ – متابعة الأعمال التى تقع فى نطاق اختصاصاته .

ويشمل تنظيم وزارة التربية والتعليم - بوضعه الحالى - بالنسبة للوكلاء ، مايأتى :

- وكيل وزارة لشئون التخطيط.
- وكيل وزارة للشئون المالية والإدارية .
- وكيل وزارة للخدمات المركزية ، والعلاقات الخارجية .
- وكيل وزارة للتعليم الأساسى (الابتدائى والاعدادى) .
- وكيل وزارة للتعليم الثانوى العام .
- وكيل وزارة للتعليم الفنى .
- وكيل وزارة لشئون التوجيه الفنى .

ويجمع بين هؤلاء ، مجلس الوكلاء ، ويمثل وحدة متكاملة لقطاعات الوزارة، وبرأسة الوزير .

وفى السنوات الأخيرة ، أنشىء منصب « نائب وزير » ، وتسند إليه بعض الاختصاصات التى تتنفق ونطاق عمله .

كما أنشىء مجلس التخطيط ، والمتابعة برئاسه الوزير ، أو نائب الوزير .

كذلك ، ألحقت بكل مرحلة تعليمية ، إدارات : للخطة التعليمية ، والتنظيم المدرسى ، والمناهج ، والكتب الدرسية ، والنشاط التربوى ، والامتحانات .

ومعنى هذا ، أن كل إدارة تعليمية ، لكل نوع من أنواع التعليم ، أصبحت وحدة متكاملة ، تتولى تخطيط ، ومتابعة التعليم للقطاع التعليمى ، الذى تشرف عليه .

ويقضى تقسيم الوزارة إلى هذه المجموعة من الوكالات للوزارة ، بأن تتبع كل منها ، إدارة عامة لها ، كالإدارة العامة للخطة ، والإدارة العامة للتعليم الابتدائى ، والإدارة العامة للتعليم الثانوى وهكذا ..

ومن الإدارات الجديدة ، التى أنشئت بالوزارة ، إدارة رعاية الطلاب ، تربوياً ، واجتماعياً .

وكذلك ، أنشىء المركز القومى للبحوث التربوية ، ويضم كبار المتخصصين بالوزارة وبالجامعات ، ومن مهامه ، رسم سياسة البحوث التربوية ، ومسايرة التطورات التعليمية الحديثة وقد سبق الحديث عنه .

ويتصل بأعمال الإدارات المختلفة بالوزارة ، وظائف إدارية عليا ، تتولى الإشراف عليها ، وهم بالتالي يكونون على المستوى القومي أو المركزى ، هؤلاء :

(هـ) المـــــديرون :

ويمثلون المناصب القيادية للادارات المختلفة بديوان الوزارة ويعينون بقرار من الوزير ، باستشارة وكيل الوزارة المختص .

ويعتبر المديرون ، قادة تربويين ، إلى جانب عملهم الإدارى ، باعتبارهم قد مارسوا مهنة التدريس – من قبل – وتدرجوا فى وظائفهم ، بعد اجتيازهم برامج تدريبية خاصة .

وإلى جانب هذه التنظيمات التى تخدم العملية التعليمية ، على مستوى الديوان العام لوزارة التربية والتعليم ، توجد تنظيمات أخرى ، تتصل بالناحية الفنية العملية لكل من المواد الدراسية ، والتخصصية ، على مستوى التعليم العام كله ، وهى أيضا تنظيمات على المستوى القومى ، أو المركزى (من أهمها) :

(د) مستشارو المواد : (مستشارو الوزارة للمواد الدارسية) .

كان يطلق عليهم – من قبل – عمداء التفتيش أو كبيرو المفتشين ، ويتم اختيارهم من الموجهين العاملين للمواد الدراسية ، كل فى تخصصه .

ويعين مستشار المادة – طبقاً لتوافر شروط معينة – بقرار من الوزير بعد أن يختار من بين الموجهين العامين لمادة تخصصه .

ومن مسئولياته :

- العمل على تطوير المناهج ، وطرق التدريس ، والكتب التعليمية ، وتحديد مستويات الامتحانات .
- العمل على تحسين المستوى المهنى للمدرسين ، وإعداد البرامج اللازمة لتدريبهم ، وتقييمهم ، وترقيتهم .
- متابعة التطورات الحديثة فى ميدان تخصصه ، فى الدول الأخرى ، وذلك للافادة منها .
- التقدم بمايراه من اقتراحات بشأن البحوث ، والتجارب التطبيقية ، المتصلة بمادة تخصصه ، وكذلك مايراه بشأن السياسة التعليمية .

- الاسترشاد برأيه فى اختيار الموجهين الفنيين فى تخصصه ، وترقياتهم.
- دراسة التقارير الفنية التى ترد إليه من الموجهين العامين وإبداء رأيه فيها.
- العمل على مدارسة مشكلات مادة تخصصه ومناقشة حلولها مع المعنيين .
- دراسة مايحيله إليه وكيل الوزارة المختص ، من مشكلات ، وأمور ، تتصل بمادة تخصصه .
- الاتصال بأجهزة تطوير المادة ، وطرق تدريسها سواء فى الجامعات ، أو مراكز البحوث ، والعمل على تعزيز العلاقة بها .

(هـ) الموجهون العامون :

كان يطلق عليهم – من قبل – المفتشون العامون . ويتم اختيارهم ومن بين الموجهين الفنيين الأول للمواد الدراسية ، كل فى تخصصه .

ويعين الموجه العام– على أساس اختيارى – بقرار من الوزير .

ومن مسئولياته :

- الاشتراك فى تخطيط المناهج ، والكتب ، والامتحانات العامة لمادة تخصصه .
- القيام بالتجارب التعليمية ، الخاصة بطرق التدريس ، والوسائل المعينة فى مادة تخصصه .
- الزيارات الميدانية للمدارس والمنشآت التعليمية ، على مستوى الجمهورية (أو طبقاً لخطة معينة إذا وجد للمادة أكثر من موجه عام) وذلك للوقوف على أحوال المادة الدارسية ، وما قد يوجد بشأنها من مشكلات ، وتقديم حلول لها .
- تقديم نتائج الزيارات الميدانية ، وخلاصة التقارير الفنية عن مادة التخصص ، إلى مستشار المادة ، باعتباره حلقة اتصال بينه ، وبين المديريات التعليمية بالمحافظات .

تنظيمات أخري بديوان وزارة التربية والتعليم

بعد أن عرضنا لدعائم الهيكل التنظيمي للديوان العام لوزارة التربية والتعليم، نعرض – في السطور التالية – إلمامة موجزة ، عن بقية التنظيمات المكونة للديوان العام بالوزارة .

تحتاج الوزارات المختلفة – إلى جانب المتخصصين فى نوعيات الخدمات التى تقدمها المجتمع – إلى نوعيات أخرى من التخصصات المساعدة ، والوظائف المتممة لهذه الخدمات ، ومن ثم ، فإن التنظيمات الوظيفية للوزارات ، يندرج تحتها العديد من الوظائف التى تعمل فى مجموعها ، كفريق متعاون ، كل من فيه يؤدى دوره ، وهو فى نفس الوقت ،فى حاجة إلى زميله فى هذا الفريق ، حتى يتم إحداث التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق ، وبالتالى ، تتحقق أهداف عمله ، ونتائج تعاونه .

فالثمرة التى يحصل عليهامن النبات – على سبيل المثال – هى نتاج عمليات متعددة ، ومتداخلة ، تمت لإنضاجها ، بسبب جهود متضافرة ، وخدمات متكاملة ، لايمكن تجاهلها ، أو التقليل من شأنها ، مهماصغرت .

وهنا ، نستطيع أن ندرك ، أن مجموعة من العوامل ، وكثيراً من الأمور حدثت ، وتداخلت ، وتعاونت ، فأنتجت هذه الثمرة ، أو الثمار .

كذلك الحال ، فيما يقوم به الناس من أعمال ، كل منهم ، يخدم الآخر ، ولو عن غير قصد ، وكل منهم فى حاجة إلى الآخر ، وإن اختلفت نوعية الحاجة ، ولكنهم قد لايشعرون .

ووزارة التربية والتعليم ، مثال واضح لنوعيات هذه الخدمات ، وهى غيرها من الوزارات ، أو قطاعات الخدمة فى المجتمع ، فى حاجة إلى فريق متكامل ، متعاون .

فبالإضافة إلى الركائز الأساسية فى إدارة التعليم على المستوى القومى (الوزارة) والتى تناولناها من قبل ، هناك دعامات أخرى ، تشترك فى إعداد كيان التنظيم العام للوزارة ، وتقف إلى جانب غيرها من الركائز الأساسية ، وهى مانعبر عنها بالإدارات والأقسام المختلفة ، والتى سنعرضها فى خريطة توضيحية، بعد هذه السطور .

وهكذا ، تنقسم وزارة التربية والتعليم إلى مجموعة من القطاعات المتعاونة ؛ فالوزير ، يشترك معه فريق من العاملين ، تربطهم روح التعاون والتكامل ، تطبيقاً

لمبدأ الشورى ، وممارسة الديموقرطية ، وتحقيقاً لفاعلية شاملة ، وتقديراً للكفايات المتخصصة ، وتعميماً لنشر العلم بين جماهير شعبنا ، وشمولاً للمعرفة بين أبناء الوطن العربى ؛ فمصر – بمكانتها بين شقيقاتهامن الدول العربية ، يقتضيها واجب الإنتماء إلى الأمة العربية ، فضلا عن صلاتها العلمية والفكرية ، أن يصل مدها العلمى إلى جموع الشعب العربى ، تلبية لمتطلبات التعاون ، والتكامل الثقافى بين البلاد العربية ، لاسيما ، وأنه لاتزال نسبة غير قليلة من شعوبها ، تقترب من أبواب المعرفة ، محاولة معالجتها لتستمتع من جديد بإشراقات العلم ، الذى نبت فيها ، قديماً ، وحالت ظروف كثيرة دون تمتعها به ، والإفادة منه .

وهنا ، يتضح دور وزارة التربية والتعليم فى مصر ، باعتبارهامصدراً رئيسياً ومورداً بشرياً هاماً ، لإمداد الدول العربية باحتياجاتها من المعلمين ، بمختلف تخصصاتهم ، بالإضافة إلى العديد من الوظائف القيادية ، والإشرافية ، فى التعليم العام .

ولكى تكتمل صورة التعاون بين أجهزة الوزارة ومواقع العمل بالمديريات التعليمية ، هناك مجموعة من المجالس النوعية يسهم كل منها فى هذا التعاون ، وهى :

المجالس العليا التى يرأسها وزير التربية والتعليم (١):

لما كان وزير التربية والتعليم ، هو المسئول الأول ، مسئولية مباشرة عن التعليم العام على المستوى القومى ، فقد تضمنت ، اختصاصاته ، رئاسته للمجالس العليا فى وزارته ، وصدرت فى هذا عدة قرارات وزارية أوضحت مهمة هذه المجالس ؛ ومن القرارات المنظمة لذلك ؛ القرار الوزارى رقم (٣٦) الصادر بتاريخ ١٩٧٨/٢/٦ بشأن اختصاصات ، ومسئوليات أجهزة الديوان العام لوزارة التربية والتعليم ، ومما جاء فيه:

بيان بالمجالس العليا ، التى يرأسها الوزير ، وهى :

(١) مجلس وكلاء الوزارة :

بشكل من : نائب الوزير ، ووكلاء الوزارة بالديوان العام، وبمحافظتى القاهرة ، واجيزة .

ويجوز للوزير ، أن يدعو بعض المختصين عند طرح موضوعات بذاتها ، لحضور اجتماعاته ويعقد المجلس ، اجتماعاته – بصفة دورية – كل أسبوعين ،

(١) جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم – مكتب الوزير – قرار وزاري رقم ٣٦ لسنة ١٩٧٨ ص ٥ .

كما يجوز للوزير أن يدعوه للاجتماع ، كلما دعت الضرورة لذلك .

ويمارس المجلس ، المسئوليات ، والاختصاصات الآتية :

- مدارسة الموضوعات التى تخرج عن اختصاص الوكلاء – كل فى قطاعه – أو الموضوعات التنفيذية التى تدخل فى اختصاص أكثر من قطاع من قطاعات الوزارة .
- التنسيق بين أعمال القطاعات والإدارات المماثلة فى مختلف القطاعات التعليمية ، أو القطاعات المكملة لنشاط بعضها البعض .
- مدارسة الخطط السنوية ، والخمسية ، ومشروعات الموازنة .
- تقرير القواعد والنظم المتعلقة بمايأتى :

* الاتفاقيات الدولية ، والمعونات الخارجية .

* المؤتمرات التعليمية .

* البعثات ، والمنح ، والإجازات الدراسية .

* الإعارات الخارجية .

- ممارسة الاختصاصات المخولة للجنة الإنتاجية ، طبقاً للمادة (٧)من القرار الجمهورى رقم ١٠٥٣ لسنة ١٩٦٧ .
- مايرى الوزير عرضه على المجلس ، من موضوعات لإبداء الرأى بشأنها.

(٢) مجلس مديرى التربية والتعليم :

يشكل على النحو التالى :

- نائب الوزير ، ووكلاء الوزارة بديوان عام الوزارة .
- وكلاء الوزارة ، ومديرو التربية والتعليم بالمحافظات .
- مديرو الإدارات التعليمية من المستوى الأول بالمحافظات .
- مديرو الإدارات العامة بديوان عام الوزارة .
- مستشارو المواد الدراسية .

ويجوز للوزير أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس ، من تدعو الحاجة إليهم من المختصين .

- يعقد المجلس اجتماعاته – بصفة دورية – كل شهرين ، كمايجوز للوزير أن يدعوه للاجتماع ، كلما دعت الضرورة لذلك .
- يمارس المجلس الاختصاصات ، والمسئوليات الإتية :

* مدارسة الموضوعات التى تتعلق بالسياسة العامة للوزارة ، وسياستها التعليمية على مستوى المحافظات .
* مدارسة المشكلات التى تعترض تنفيذ الخطة التعليمية ، واقتراح الحلول المناسبة لها .
* التنسيق بين المديريات التعليمية بالمحافظات ، وبين قطاعات الوزارة .
* بحث المشكلات التطبيقية للعمل الميدانى ، واقتراح أساليب التغلب عليها .
* وضع خطة تدعيم العلاقات التنظيمية ، والتربوية بين المديريات ، والإدارات التعليمية بالمحافظات وبين أجهزة الحكم المحلى ، والتنظيمات الشعبية بها .
* مايرى الوزير عرضه على المجلس من موضوعات لإبداء الرأى بشأنها .

(٣) مجلس مستشارى المواد الدراسية .

يشكل على النحو التالى :

- نائب الوزير ، ووكلاء الوزارة بديوان عام الوزارة .
- مستشارو المواد الدراسية ، ومستشارو التعليم الفنى .

ويجوز للوزير أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس ، من تدعو الحاجة إليهم من المختصين .

- يجتمع المجلس – بصفة دورية – كل شهرين ، وللوزير أن يدعوه للاجتماع . كما دعت الضرورة لذلك .
- يمارس المجلس الاختصاصات ، والمسئوليات الآتية :

* مدارسة ماتكشف عنه المتابعة ، والتطبيق الميدانى للمواد الدراسية ، سواء بالنسبة للمناهج ، أو الكتب ، أو طرق التعليم ، أو الوسائل التعليمية ، أو أساليب التقييم ، أو الخطط الدراسية .

* مدارسة السياسة التعليمية من النواحى الفنية ، وتقرير وسائل الربط بينها ، وبين مناهج المواد الدراسية المختلفة ، ظروف البيئات المحلية.

* مدارسة المقترحات الخاصة بتعديل ، أو تطوير المناهج ، والمواد الدراسية لتحقيق الربط ، والتكامل أفقيا فى كل مادة للمرحلة الواحدة، ورأسيا بين المراحل والنوعيات التعليمية والمتتالية .

* مايرى الوزير عرضه على المجلس من موضوعات لإبداء الرأى بشأنها .

(٤) المجلس المركزى للتعليم العام:

يشكل على النحو الآتى :

- أحد رؤساء الجامعات ، يختاره المجلس الأعلى للجامعات .
- نائب الوزير ، ووكلاء الوزارة ، للتعليم الابتدائى ، والتعليم الإعدادى (التعليم الأساسى) والثانوى ، والخدمات التربوية .
- عميد كلية التربية بجامعة عين شمس .
- عميدة كلية البنات بجامعة عين شمس .
- نقيب المهن التعليمية .
- ممثل الاتحاد العام لطلاب المدارس الثانوية .

ويختص المجلس بمدارسه كل مايعرضه الوزير ، خاصاً بسياسة التعليم العام بمراحله الثلاث ، وعلاقته بالمراحل التالية ، وبصفة خاصة ، مايأتى :

* السلم التعليمى ، وهيكل التعليم العام .
* الخطط الدراسية ، والمناهج .
* تخطيط القبول فى مراحل التعليم العام .
* إضافة أو حذف بعض المواد الدراسية .
* سياسة المبانى المدرسية .
* أسلوب رعاية المتفوقين والمعوقين .

- يعقد المجلس جلساته ، كل عام ، وكلما دعت الضرورة ، بناء على دعوة

من رئيسه ، ويكون الاجتماع قانونياً ، إذا حضره نصف عدد الأعضاء على الأقل.

(٥) المجلس المركزى للتعليم الفنى :

- يشكل على النحو التالى :

- نائب الوزير ، ووكلاء الوزارة بديوان عام الوزارة .

- ممثلون لقطاعات الإنتاج ، والخدمات ، والقطاعات الحكومية المستخدمة لخريجى المدارس الفنية .

- مديرو الإدارات العامة لنوعيات التعليم الفنى ، ومستشارو التعليم الفنى .

- ويصدر بتشكيل المجلس ، قرار وزارى ، وللوزير أن يدعو لحضور جلساته ، من تدعو الحاجة إليهم من المختصين .

- ويتولى وكيل الوزارة للتعليم الفنى ، أمانة المجلس .

- يجتمع المجلس ، ثلاث مرات سنويا، كما يجوز لرئيسه أن يدعوه للاجتماع كلما دعت الضرورة لذلك .

- يكون الاجتماع قانونياً ، إذا حضره نصف الأعضاء ، وإلا فتجدد الدعوه إليه ، وفى هذه المرة ، يكون الاجتماع صحيحاً ، مهما كان عدد الحاضرين .

- تشكل - فى نطاق المجلس - لجان نوعية ، لكل نوعية من نوعيات التعليم الفنى ؛ (صناعى - زراعى - تجارى) من بين أعضاء المجلس، ويكون مديرو التعليم الفنى ، مقررين لهذا اللجان ، كل بحسب تخصصه

- يختص المجلس ، بمدارسة مايعرضه الوزير عليه من موضوعات ، تتعلق بالسياسة العامة ، أو الخطط التنفيذية للتعليم الفنى ، وبصفة خاصة ،مايأتى :

- التخطيط للتعليم الفنى ، على كل من المدى القريب ، والمدى البعيد .

- الموازنات السنوية لنوعيات التعليم الفنى .

- أقسام الدراسة فى أنواع التعليم الفنى ، ومستوياته ، وفقاً لمتطلبات خطة التنمية ، والظروف المحلية .

- مدة السنة المحلية ، وعدد الدروس النظرية ، والعملية ، والتدريب اللازم

فى مختلف أنواع التعليم الفنى ، ومستوياته ، وشعبه .

- إضافة ، أو حذف بعض المواد الدراسية ، بحسب مقتضيات تطوير التعليم الفنى ، أو وفقاً لظروف ، واحتياجات البيئة .
- مستويات الكفاية لهيئات التدريس ، والإشراف بمدارس التعليم الفنى بمايتفق ، وطبيعة كل نوع من أنواع هذا التعليم ، وأقسامه .
- سياسة المبانى المدرسية .

(٦) المجلس الأعلى لتعليم الكبار ومحو الأمية :

- يشكل المجلس من أعضاء ، يصدر باختيارهم قرار وزارى ، تطبيقاً للمادة الأولى من القرار الجمهورى رقم ٣١١ لسنة ١٩٧١ فى شأن تشكيل ، واختصاصات المجلس الأعلى لتعليم الكبار ، ومحو الأمية .
- ويتولى مدير الإدارة العامة لتعليم الكبار ومحو الأمية أمانة المجلس .
- يجتمع المجلس ، مرة كل شهرين بدعوة من رئيسه ، ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره أغلبية أعضائه ، وتصدر قراراته بأغلبية الحاضرين ، وفى حالة التساوى ، يرجح الجانب الذى فيه رئيس المجلس.

يمارس المجلس ، الاختصاصات ، والمسئوليات الآتية :

- وضع الخطط المرحلية لمحو الأمية ، وتحديد مدة كل مرحلة وأهدافها ، وطبيعة العمل فيها ،
- التخطيط اللازم لمحو الأمية من حيث ؛ حصر الأميين ، وتصنيفهم ، وتحديد أوقات الدراسة ، والمدة اللازمة للتعليم ، ووضع الوسائل لتنفيذ ذلك .
- ترتيب أولويات العمل ، وتركيز الجهود فى كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة .
- تحديد مايلزم للخطة من قدرات بشرية ، وفنية ، ومالية ، وحوافز تشجيعية ، وبيان وسائل تمويلها .
- تنسيق ، ومتابعة العمل بين الوزارات ، والهيئات المختلفة التى تعمل فى مجالات محو الأمية .
- وضع قواعد اختيار المعلمين ، سواء أكانوا من المدرسين ، أو المتطوعين

المثقفين ، للقيام بالتدريس فى مراكز محو الأمية ، وتحديد الحوافز للعاملين فى المشروع .

- وضع أسس الدراسة ، وخططها ، ومناهجها ، وبرامجها المختلفة ، وتحديد المستوى المطلوب الوصول إليه .
- النظر فى قبول المعونات ، والتبرعات ، والهبات التى تقدم لأغراض محو الأمية .
- متابعة تنفيذ الخطة العامة لمحو الأمية فى كل مرحلة من مراحلها .

تعقـــيب :

وهكذا ، يتضح ، من عرضنا السابق لتكوين المجالس العليا ، المسئولة عن نوعيات العمل بوزارة التربية والتعليم ، أنها تضطلع بمهام كثيرة ، من شأنها الأداء المتكامل للعملية التعليمية ، فضلا عن تكوينها من ذوى الكفاءة ، والاختصاص فى مجالات العمل بالوزارة ، إلى جانب إسهام غيرهم من المهتمين بشئون التعليم كرجال الجامعات ، والمتخصصين فى شئون التربية ، مما يضفى على هذه المجالس ، سمة الترابط بين الوزارة ، وغيرها من المؤسسات ، والهيئات التربوية ، التى تسهم فى إعداد القوى البشرية المدربة ، والمتعلمة ، والمتخصصة فى مصر ، وعن طريق هذه المجالس ، تدار شئون التعليم ، وتنظم مسائله ، وطرائقه ، وهى - وإن كان تكوينها يتم على المستوى القومى ، أو المركزى - فإن من بين أعضائها ، من يعمل على المستوى الإقليمى ، والمحلى ، ومن هو متخصص بفاعليه فى نواحى التعليم ،بالإضافة إلى أن محور أعمال هذه المجالس ، هو مجال التربية والتعليم على الصعيد الجماهيرى لشعب مصر ، على وجه العموم .

ومن هنا ، نستطيع أن ندرك مدى ماينطوى عليه تكوين هذه المجالس من أهمية كبيرة فى المجال التربوى ، والعملية التعليمية .

هذا ، هو البناء التنظيمى الحالى لديوان عام وزارة التربية والتعليم ، والذى أقرته اللجنة العليا للثورة الإدارية بتاريخ ١٩٧٨/٣/٩ ، والذى صدر بشأنه القرار الوزارى رقم (٧٠) بتاريخ ١٩٧٨/٤/١ ، وذلك وفقاً لما تأخذ به الدولة من الاهتمام بإنجاز الأعمال وسرعة البت فى شئون الجماهير ، ومايقدم للمواطنين من خدمات : تعليمية ، وصحية ، وتموينية ، وسكنية ، ..... الخ ومحاولة عدم وقوف الروتين، والبيروقراطية فى سبيل تقديم هذه الخدمات ، حتى إن المسئولين يعبرون عن هذا الاتجاه بأنه عملية ثورية تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية فى العمل الإدارى ، بحيث تتحقق الغاية المرجوة منه فى أسرع وقت ممكن ، ومن ثم ،

كانت الثورة الإدارية ، هى الشعار المرفوع فى أيامنا هذه فى كل المجالات ، والذى تسعى الدولة إلى تحقيقه ، حرصاً على متطلبات العمل القومى البناء والتعليم أحد مجالاته الهامة ، وذلك فى إطار التنسيق بين ديوان عام الوزارة بالقاهرة ، والمديريات والإدارات التعليمية فى محافظات الجمهورية .

ومن المعروف ، أن تنظيمات الديوان العام لوزارة التربية والتعليم ، قد مرت بعدة مراحل ، صحبتها بعض التغييرات ، وبموجب صدور عدة قرارات وزارية متتالية أحياناً ، ومتباعدة أحياناً أخرى ، وهى وإن كانت لا تختلف كثيراً فى مسمياتها من مرحلة إلى أخرى ، إلا أن الهدف من ذلك كله ، هو إحداث تغيير فى بعض المفاهيم التنظيمية والإدارية ، والتى يصحبها أحياناً تغيير فى المسميات ، ومن ثم يحدث تعديل فى أسلوب الممارسة الفعلية التى يتم بها العمل التنظيمى والإدارى بحيث تتحقق الغاية منه .

إدارة التعليم العام علي المستوي الإقليمي والمحلي

خطت بلادنا – فى السنوات الأخيرة – خطوات طيبة فى مجال الإدارة المحلية ، وتوسيع اختصاصاتها ، مستهدفة إفساح المجال أمام أبناء الوطن ، ليسهموا فى نهضة بلادهم ، وليتحمل كل منهم نصيبه من المسئولية فى خدمة وطنه .

ويقوم نظام الإدارة المحلية – الذى تأخذ به مصر ، بصفة فعلية ، منذ منتصف الستينيات من هذا القرن – على تقسيم الجمهورية – إداريا – إلى : محافظات ، ومدن ، وقرى ، لكل منهامجلس يديرها ، ويرعى شئونها ، ومن بينها التعليم .

وتمثل المحافظة – بما تضطلع به من مسئوليات ، ومالديها من صلاحيات – الهيئة العليا للادارة فى القطاع الجغرافى الخاص بها .

وقد أصدرت الدولة عدة قوانين ، وقرارات بشأن تنظيم الحكم المحلى ، والإدارة المحلية ، من بينها القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ ، والذى نشر فى الجريدة الرسمية بتاريخ ١٩٧٥/٧/٢٤ ، ثم قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٥٩ لسنة ١٩٧٥ بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للقانون المذكور ، ونشر بالجريدة الرسمية بتاريخ ١٩٧٥/١٠/٤ ومما جاء فى هذا القانون – متضمناً شئون التعليم – مايأتى : (١)

مادة (١)

وحدات الحكم ، هى : المحافظات ، والمركز ، والمدن ، والأحياء ، والقرى.

ويكون لكل منها الشخصية الاعتبارية ، ويتم إنشاء هذه الوحدات ، وتحديد نطاقها ، وإلغاؤها ، على النحو التالى .

(أ) المحافظات : بقرار من رئيس الجمهورية ، ويجوز أن يكون نطاق المحافظة مدينة واحدة .

(ب) المركز ، والمدن ، والأحياء ، والقرى من الوزير المختص بالحكم المحلى ، بعد موافقة المجلس المحلى للمحافظة .

ويجوز أن يشمل نطاق الوحدة المحلية للقرية ، مجموعة من القرى المجاورة .

ويكون للمحافظة فى ذات المدينة الواحدة ، الموارد ، والاختصاصات المقررة للمحافظة ، والمدينة .

---

(١) جمهورية مصر العربية ، قانون نظام الحكم المحلي ولائحته التنفيذية (الطبعة الثالثة) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة سنة ١٩٧٦ .

مـادة (٢) :

تتولى وحدات الحكم المحلى ، إنشاء ، وإدارة جميع المرافق العامة ، الواقعة فى دائرتها ، فيما عدا المرافق القومية ، أو ذات الطبيعية الخاصة ، التى يصدر باستثنائها ، قرار من رئيس الجمهورية .

مـادة (٣) :

يكون لكل وحدة من وحدات الحكم المحلى ، مجلس محلى ، من أعضاء ينتخبون انتخاباً مباشراً ، ويكون نصف عدد الأعضاء – على الأقل – عن العمال والفلاحين ، طبقاً لتعريف العامل والفلاح ، المعمول به بالنسبة لأعضاء مجلس الشعب .

وكان المجلس المحلى ، يسمى ، قبل صدور القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ ، المجلس الشعبى ، ثم تغير اسمه و بموجب هذا القانون ، حيث ينص على :

تستبدل بعبارة ، المجلس الشعبى ، أو المجالس الشعبية ، أينما وردت فى القوانين واللوائح ، عبارة : المجلس المحلى ، أو المجالس المحلية .

– أما كيفية تشكيل المجالس المحلية ، واختصاصاتها ، فقد جاء فى القانون.

١ – المستوى الإقليمى (المحافظات)

– يشكل بكل محافظة ، مجلس محلى من أربعة أعضاء ، عن كل مركز ، أو قسم إدارى ، ويكون تمثيل كل مركز ، أوقسم إدارى فى كل من محافظات : منطقة القناة ، ومطروح ، والوادى الجديد ، وسيناء ، والبحر الأحمر ، بثمانية أعضاء .

(مادة (٦) من الفصل الأول)

– ينتخب المجلس المحلى للمحافظات من بين أعضائه ، فى أول اجتماع لدور الانعقاد العادى ، ولمدة هذا الدور – عشرة أشهر على الإقل – رئيساً له ووكيلين، على أن يكون أحدهما – على الأقل – من العمال أو الفلاحين .

(مادة (٧) من الفصل الأول)

– يعد للمجلس المحلى ولجانه مقر خاص ، ويلحق به العدد الضرورى من العاملين الإداريين ، والكتابين اللازمين لحسن سير العمل بالمجلس، ويكون لرئيس المجلس المحلى الإشراف عليهم ، وله بالنسبة إليهم . السلطة المقررة لرئيس الوحدة المحلية .

ويكون لرئيس المجلس المحلى بالمحافظة بالنسبة للعاملين بالمجالس المحلية الأخرى فى نطاق المحافظة ، السلطة المقررة للوزير .

وتدرج بموازنة الوحدة المحلية ، الاعتمادات اللازمة لمواجهة نفقات المجلس ، وتوضع هذه الاعتمادات تحت تصرف رئيس المجلس المحلى ، وتكون له ذات السلطة المقررة مالياً لرئيس الوحدة الإدارية ، وتكون لرئيس المجلس المحلى للمحافظة فى هذا الشأن ، السلطة المالية ، المقررة للوزير .

(مادة (٩٨) من الفصل السادس)

– مدة المجلس المحلى أربع سنوات ميلادية ، تبدأ من تاريخ أول اجتماع له ، ويجرى الانتخاب لتجديده خلال الستين يوماً السابقة على انتهاء مدته .

ويكون دور انعقاد المجلس ، عشرة أشهر على الأقل ، ويراعى أن يبدأ من أول سبتمبر ، وينتهى فى آخر يونيه من كل عام ، ويجوز بقرار من الوزير المختص بالحكم المحلى ، بناء على اقتراح المحافظة ورئيس المجلس المحلى للمحافظة ، تعديل موعد بداية ونهاية دور الانعقاد لبعض المجالس المحلية لظروف تتعلق بوحدتها المحلية .

(مادة (٣٦) من الباب الثالث من اللائحة التنفيذية)

– يجتمع المجلس المحلى فى المقر المخصص له ، اجتماعاً عادياً ، مرة على الأقل، كل شهر بدعوة من رئيسه ، فى الموعد الذى يحدده .

وفيما عدا ماورد بشأنه نص خاص فى القانون ، لايكون اجتماع المجلس صحيحاً ، إلا بحضور أغلبية أعضائه .

وتصدر قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ، وعند تساوى الاصوات ، يرجح الجانب الذى منه الرئيس .

(مادة (٣٧) من الباب الباب الثالث من اللائحة التنفيذية)

– يتولى المجلس المحلى للمحافظة ، الإشراف على أعمال ، ونشاط المجالس المحلية الأخرى فى نطاق المحافظة ، كما يتولى المجلس المحلى للمركز، الإشراف ، والرقابة على أعمال ونشاط المجالس المحلية للمدن والقرى الواقعة فى دائرته .

ويتولى المجلس المحلى للمدينة ، الإشراف والرقابة على المجالس المحلية للأحياء بالمدينة ، ولكل مجلس – فى سبيل ذلك – الاستعانة بلجانه ، وفى هذه الحالة ، تتولى كل لجنة مختصة ، التفتيش دورياً على أعمال ونشاط تلك المجالس ، وتقدم للمجلس المحلى المختص ، تقريرها نتيجة التفتيش ، ويقوم المجلس المعنى المختص بإبلاغ التقرير : مشفوعاً بملاحظاته إلى المجلس المعنى بالتفتيش. (مادة (٤٩) من الباب الثالث من اللائحة التنفيذية)

- **فى مجال التربية والتعليم .**

تباشر المحافظات شئون التربية والتعليم ، الآتية :

(أ) إنشاء ، وتجهيز ، وإدارة المدارس الثانوية ، العامة ، والفنية ، ماعدا المدارس التجريبية ، والنموذجية ، ومراكز التدريب التى تتبع وزارة التربية والتعليم مباشرة .

(ب) إنشاء وتجهيز ، وإدارة دور المعلمين والمعلمات .

(حـ) يؤخذ رأى المحافظة – مقدماً – فى إنشاء الجامعات ، والمعاهد العليا ، أو نقلها ، أو إلغائها .

(من الفصلين ؛ الثانى ، والرابع والعشرين من اللائحة التنفيذية)

- وإلى جانب هذا ، هناك :

اللجنة الاستشارية المحلية للتعليم العام بالمحافظة :

تشكل بكل محافظة ، لجنة استشارية للنظر فى شئون التربية والتعليم ، ويرأسها المحافظ ، ويكون مدير التربية والتعليم ، نائب رئيس اللجنة ، وأعضاؤها . مديرو المراحل التعليمية بالمحافظة بالإضافة إلى ممثل لكل من :

التنظيمات السياسية بالمجافظة ، مجالس الآباء ، اتحاد طلاب المدارس الثانوية ، والفنية ، يختاره مجلس اتحاد طلاب المحافظة .

ومن اختصاصات هذه اللجنة ، إبداء الرأى فى نطاق المحافظة ، فيما يلى :

- مشروع ميزانية التعليم بالمحافظة ، الذى تعده مديرية التربية والتعليم .
- توزيع المدارس ، والفصول المعتمدة فى الميزانية .
- اقتراح إنشاء المدارس ، ودور المعلمين والمعلمات .
- قواعد قبول التلاميذ بالمدارس ، وتوزيعهم عليها .
- إنشاء مدارس ، أوفصول للمتفوقين ، وفصول للتقوية .
- تدبير الأموال اللازمة لتدعيم الخدمات التعليمية .
- اقتراح إضافة بعض المواد الدراسية ، وفقاً لظروف واحتياجات البيئة وإمكانيات المدراس فيها .
- النظر فى تنظيم ، وتنفيذ قواعد الإلزام فى التعليم الابتدائى .
- تقرير الحوافز التشجيعية ؛ المادية ، والأدبية للتلاميذ .
- الرعاية الاجتماعية للتلاميذ .

٢ - المستوى المحلى :

(أ) بالنسبة للمراكز :

- يشكل بكل مركز ، مجلس محلى ، تمثل فيه المدينه عاصمة المركز بثمانية أعضاء ، وتمثل باقى الوحدات المحلية فى نطاق المركز بأربعة أعضاء عن كل وحدة .

(مادة (٣٩) من الباب الثالث)

- ينتخب المجلس المحلى من بين أعضائه فى أول اجتماع لدور انعقاده العادى ، ولمدة هذا الدور ، رئيساً ، ووكيلا له ، على أن يكون أحدهما - على الأقل - من العمال أو الفلاحين .

(مادة (٤٠) من الباب الثالث)

- يتولى المجلس المحلى للمركز فى نطاق السياسة العامة للمحافظة ، الإشراف ، والرقابة على أعمال المجلس المحلية للمدن والقرى الواقعة فى نطاق المركز ، والتصديق على قراراتها فى الحدود التى تقررها اللائحة التنفيذية .

كما يتولى الرقابة والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى التى تخدم أكثر من مجلس محلى فى نطاق المركز .

(مادة (٤١) من الباب الثالث)

(ب) بالنسبة للمدن :

- يشكل بكل مدينة ، مجلس محلى ، على أساس تمثيل كل قسم إدارى بثمانية أعضاء ، ويكون عدد الأعضاء فى المدينة ذات القسم الواحد ، ستة عشر عضواً.

(مادة (٤٧) من الباب الرابع)

- ينتخب المجلس المحلى من بين أعضائه فى أول اجتماع لدور انعقاده العادى ، ولمدة هذا الدور ، رئيساً ، ووكيلا له ، على أن يكون أحدهما على الأقل - من العمال أو الفلاحين .

(مادة (٤٨) من الباب الرابع)

- يتولى المجلس المحلى للمدينة فى نطاق السياسة العامة للمركز ، الرقابة ، والإشراف على مجالس الأحياء ، والتنسيق بينها ، والرقابة ، والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى فى نطاق المدينة .

(مادة (٤٩) من الباب الرابع)

(هـ) بالنسبة للأحياء :

– يجوز تقسيم المحافظة ذات المدينة الواحدة ، أو المدن الكبرى ، إلى أحياء.

(مادة (٥٨) من الباب الخامس)

– يشكل بكل حى ، مجلس محلى ، على أساس تمثيل كل قسم إدارى بستة أعضاء.

(مادة (٥٩) من الباب الخامس)

– ينتخب المجلس المحلى من بين أعضائه فى أول اجتماع لدور انعقاده العادى ، ولمدة هذا الدور ، رئيساً ، ووكيلا له ، على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين .

(مادة (٦٠) من الباب الخامس)

– يتولى المجلس المحلى للحى – فى نطاق السياسة العامة للمدينة – الرقابة ، والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى فى نطاق الحى

(مادة (٦١) من الباب الخامس)

بشأن التربية والتعليم :

تباشر المراكز ، والمدن ، والأحياء ، كل فى دائرة اختصاصها ، شئون التربية والتعليم الآتية :

(أ) إنشاء ، وتجهيز ، وإدارة المدارس الإعدادية .

(ب) إنشاء ، وتجهيز ، وإدارة المدارس الابتدائية .

(مادة (٧) من الباب الثانى من اللائحة التنفيذية)

(د) بالنسبة للقرى :

– يشكل فى كل قرية ، مجلس محلى من ستة عشر عضواً .

على أنه إذا كان نطاق الوحدة المحلية للقرية ، يشمل مجموعة من القرى المتجاورة ، تمثل القرية الرئيسية التى فيها مقر المجلس بأربعة أعضاء على الأقل ، وباقى القرى بعضو واحد – على الأقل – لكل منها .

ولا يجوز – فى جميع الأحوال – أن يقل عدد أعضاء المجلس عن ستة عشر عضواً .

(مادة (٦٦) من الباب السادس)

– ينتخب المجلس المحلى من بين أعضائه – فى أول اجتماع لدور انعقاده العادى، ولمدة هذا الدور – رئيساً ، ووكيلا له ، على أن يكون أحدهما – على الأقل –

من العمال أو الفلاحين .

(مادة (٦٧) من الباب السادس)

- يتولى المجلس المحلى للقرية - فى نطاق السياسة العامة للمركز - الرقابة ، والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى فى نطاقه .

(مادة (٦٨) من الباب السادس)

بشأن التربية والتعليم :

- تباشر القرى إنشاء ، وتجهيز ، وإدارة المدارس الابتدائية فى دائرة اختصاصها .

(مادة (٨) مم الباب الثانى من اللأئحة التنفيذية)

عضوية المجالس المحلية :

ينبغى ألا يفوتنا - ونحن نعرض للمستويين الإقليمى والمحلى - الإشارة إلى الكيفية التى يتم بها اختيار أعضاء المجالس المحلية ؛ ذلك أن قانون نظام الحكم المحلى ، قد تضمن ضرورة توافر شروط معينة فيمن يتقدم لترشيح نفسه لعضوية المجلس المحلى ، وكذلك إجراء انتخاب للأعضاء المرشحين على مستوى الوحدة المحلية ، على أن تتولى وزارة الداخلية ، وبعض الهيئات القضائية ، الإشراف على إجراء هذه الانتخابات وإتمام أعمالها ، ثم يعلن الوزير المختص بالحكم المحلى نتيجة الانتخاب ، ويدعو المجالس المحلية إلى الاجتماع .

ويجب أن تجتمع هذه المجالس خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إعلان هذه النتيجة .

(مادة (٧٨) ومادة (٨٦) من الباب السابع)

كيف تسير أمور التربية والتعليم
علي نطاق المستويين : الإقليمي والمحلي ؟؟

إيماناً من الدولة بضرورة مشاركة الإدارات الإقليمية والمحلية ؛ بإيجابية فى شئون التربية والتعليم ، فقد أورد قانون نظام الحكم المحلى فى لائحته التنفيذية ذلك ، على النحو التالى :

– تباشر الوحدات المحلية ، كل فى دائرة اختصاصها ، الشئون الآتية :

(١) توزيع ، وفتح الفصول اللازمة للتوسيع فى التعليم فى إطار الخطة .

(٢) الإشراف على تطبيق المناهج المقررة من وزارة التربية والتعليم ، وتقديم التوصيات الخاصة ، بمشكلات التطبيق ، والاقتراحات الخاصة بالتعديلات التى تقتضيها البيئة المحلية .

(٣) تحديد مواعيد الأجازات المدرسية ، طبقاً للظروف المحلية ، مع مراعاة مدة السنة الدراسية المقررة .

(٤) تحديد مواقيت الجدول المدرسى ، بما لايتعارض مع الساعات .

(٥) الترخيص في إنشاء مدارس وفصول خاصة ، فى ضوء السياسة العامة للتعليم، وخطة الوزارة ، وبما يتفق مع الاحتياجات المحلية ، وتحديد مسئولياتها ، طبقاً للشروط المقررة ، ومنح الإعانات المستحقة لكل مرتبة منها ، وتعتبر مدارس خاصة ، دور الحضانة التابعة ، أو الملحقة بالمدارس .

(٦) تنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الأُمية .

(٧) الإشراف على امتحانات النقل فى المدارس التى تديرها كل وحدة محلية ، وتحديد مواعيد هذه الامتحانات العامة للشهادات ؛ الابتدائية ، والاعدادية.

أما الامتحانات العامة الأخرى ، فتختص بها ، وتحدد مواعيدها وزارة التربية والتعليم :

(٨) تحديد أماكن المدارس ، الداخلة فى اختصاصها :

(٩) إنشاء ، وتجهيز ، وإدارة المكتبات المدرسية ، والأندية الرياضية المدرسية فى المدارس الداخلة فى نطاقها :

١٠ – تدبير ، وتنظيم وسائل التغذية للطلاب فى المدارس التى تديرها الوحدة المحلية :

١١ – تيسير كل مايتصل بالرعاية الصحية المدرسية .

(مادة (٩) من الباب الثانى للائحة التفيذية)

أما عن الوحدات الإدارية المباشرة ، والأجهزة التى تتولى الإشراف على التعليم ، فى نطاق المستويين السابقين ، فنشير إليها ، كما يلى :

أولا – مديرية التربية والتعليم :

تعتبر مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ، نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم ، من حيث تنظيماتها الإدارية ، وتقسيماتها الفنية ، مع بعض الإضافات القليلة بالنسبة للوزارة ، مما يتطلبه العمل فيها ، على مستوى الجمهورية ، باعتبارها تمثل إدارة التعليم على المستوى القومى أو المركزى وتتولى المديريات التعليمية ، مسئوليات التعليم العام فيها (جميع مراحل التعليم ماقبل التعليم الجامعى أو العالى) وذلك من حيث :

- إنشاء ، وتأثيث ، وتجهيز ، الأبنية المدرسية والمؤسسات التعليمية .
- المساهمة فى النواحى المالية اللازمة للمنشآت التربوية والتعليمية فى المحافظة ، إلى جانب المخصصات ، المعتمدة فى الميزانية العامة للدولة، والموزعة على المحافظات .
- تعيين ، ونقل ، وترقية المعلمين ، والإداريين ، والفنيين ، اللازمين للعمل بالمراحل التعليمية ، وديوان المديرية ، والإدارات التابعة لها ، وذلك ابتداء من الدرجات الوظيفية الدنيا ، إلى وظيفة ناظر مدرسة ثانوية أو مايعادلها من الوظائف الأخرى ، فى حدود الأماكن الشاغرة بالمديرية ومع التنسيق بينها ، وبين الديوان العام لوزارة التربية والتعليم، وبقية محافظات الجمهورية .

وللمديرية التعليمية ، أن تصدر قراراتها ، المتضمنة لاحتياجات العمل بها ، سواء فى شئون التوظيف ، أو النقل (لاسيما فى الوظائف الإشرافية أو التخصصية) ثم الرجوع إلى الوزارة ، لإصدار الأوامر التنفيذية وبموجبها ، تعتبر هذه القرارات ، معتمدة .

ومن المعروف ، أن مديريات التربية والتعليم فى مصر ، بدأت منذ عام ١٩٣٩ ، وكان بالقطر المصرى كله ٦ مناطق تعليمية (كما كانت تسمى) وكانت العلاقة بينها ، وبين وزارة المعارف (حينئذ) علاقة محدودة ، تبدو من خلالها مركزية الإدارة التعليمية فى يد الوزارة .

ثم توالت محاولات – على فترات متقاربة نسبياً – للتخفيف من حدة المركزية ، التى اتسمت بها إدارة التعليم المصرى ، إلى أن صدرت القوانين

والقرارات المنظمة للحكم المحلى ، والإدارة المحلية ، منذ أوائل الستينيات من القرن الحالى وحتى السنوات القليلة الأخيرة ، وبموجبها ، أصبحت الآن مديريات التربية والتعليم ، ٢٨ مديرية تعليمية ، موزعة على مختلف محافظات الجمهورية.

وبكل مديرية ، جهاز كامل من الإداريين ، والفنيين ، والكتابيين ، والعاملين فى وظائف أخرى ، يشتركون فى تقديم عمل متكامل (هو خدمة العملية التعليمية التربوية) نعرض للحديث عنه ، فى موضع آخر .

ثانيا : في مجالس المراكز ومجالس القري :

تشكل هذه المجالس ، من أعضاء يمثلون الوزارات المختلفة ، بحكم وظائفهم وكذلك من أعضاء آخرين يمثلون التنظيمات السياسية .

تتولى مجالس المدن والقرى ، الشئون الاجتماعية ، والاقتصادية ، والتعليمية كلٍ فى نطاق واقعها الجغرافى والسكانى .

ولها السلطة فى إنشاء ، وإدارة المنشئات التى يتطلبها الوفاء بالتزاماتها .

اختصاصاتها بالنسبة للتعليم :

لهذه المجالس ، مستويات مماثلة لمجالس المحافظات التابعة لها وإن تكن محدودة الاختصاصات ، فبينما تختص مجالس المدن بالتعليمين ؛ الابتدائى والإعدادى ، تختص مجالس القرى ، بالتعليم الابتدائى فقط .

أما بالنسبة للاعتمادات المالية ، فقد كفل لها ذلك نظام الإدارة المحلية بما يتفق وإمكانياتها ، أو مايخصص من ميزانيات المديريات التعليمية .

وأما بالنسبة لإنشاء وتجهيز ، وإدارة المدارس التابعة لهذه المجالس ، فتستطيع أن تقوم بمهام ذلك فى ضوء مالديها من تعليمات ،

كذلك ، بالنسبة لتنفيذ المناهج ، والامتحانات ووسائل تقويم التلاميذ ثم مواعيد الدراسة والعطلات ...إلى غير ذلك من الأمور .

تستطيع مجالس المدن والقرى ، إبداء الرأى وتقديم ماتراه من مقترحات تتعلق بتنفيذها .

ويلاحظ أن إدارة التعليم بالنسبة لمجالس المراكز والمدن ، تكون على مستوى إدارة تعليمية ، وهى قطاع مصغر للمديرية التعليمية بالمحافظة التابعة لها،

وتختلف مستويات هذه الإدارات باختلاف حجم التعليم فيها .

أما فى مجالس القرى ، فيكون العاملون فى التعليم - بحكم وظائفهم - ممثلين للادارة التعليمية وينوب عنهم - غالباً - من يتولى أكبر الوظائف الإشرافية على التعليم .

ثالثاً - إدارة التعليم على مستوى القسم :

يعتبر تفتيش القسم ، هو الصورة الصغرى للإدارة التعليمية ، ويكون على مستوى التعليم الابتدائى .

ويتولى القسم ، الإشراف على مجموعةمن المدارس ، تتراوح فصولها ما بين ١٠٠ فصل فى المدن و ٧٠ فصل فى غيرها ، ويرأسه « موجه قسم » ، يعاونه بعض الأعضاء الفنيين ، والإداريين .

ويقوم تفتيش القسم بمهام ومستويات متنوعة ؛ إدارية ، وفنية ومالية ، ومخزنية ، تتعلق بالعمل فى المدارس ، التى تقع فى دائرة اختصاصه ، والتنسيق بينها من حيث القوى البشرية و الاعتمادات المالية .

ويعتبر القسم حلقة اتصال بين المدارس ، والادارة التعليمية من جهة ، وبينها وبين المديرية التعليمية بالمحافظة من جهة أخرى .

وقد أخذ بنظام تفاتيش الأقسام منذ سنة ١٩٥٣ تبعاً لسياسة النمو والتوسع التى انتهجتها الدولة بالنسبة للتعليم الابتدائى .

يتضح - من عرضنا السابق - أن الدولة فى مصر ، لا تدخر جهداً فى سبيل إتاحه الفرص أمام الكفاءات المختلفة ، للإسهام فى توجيه شئون التعليم ، والمشاركة فى الإشراف عليه ، بحيث يتوافر المناخ الجيد ، والملائم لإتمام العملية التعليمية بنجاح ، مع وجود تعاون مشترك ، ومتبادل بين المستويات المختلفة لإدارة التعليم ، دون تعارض فى الاختصاصات أو تضارب فى اتخاذ القرارات ، ولكن ، الصالح العام ، هو رائد الجميع . ونود أن نشير إلى ماجاء فى قانون نظام الحكم المحلى بشأن مباشرة وزير التربية والتعليم لمستويات الإدارة التعليمية فى غير ديوان عام الوزارة .

حيث نص على :

- للوزير ، حق إصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة للدولة ، ومتابعة تنفيذ أعمال الوحدات المحلية .
- وللوزير – فى سبيل ذلك – إبلاغ الوحدات المحلية ، مايراه من إرشادات ، وتوجيهات تؤدى إلى حسن سير الخدمات .
- وضع خطة سنوية لتوزيع ، وتنسيق ، العمالة الفنية بين المحافظات ، وفق احتياجاتها ، وتبليغ هذه الخطة إلى المحافظين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها .
- المساهمة مع المجالس المحلية فى الأعمال ، والمشروعات الداخلة فى اختصاص هذه المجالس بعد الاتفاق معها .
- تكليف أجهزة الوزارة ، أو أجهزة الرقابة المختصة للتفتيش على سير العمل بالمرافق والأجهزة العاملة فى نطاق الوحدات المحلية وعلى تنفيذ القوانين ، واللوائح المنظمة لها ، وتبليغ التقارير المتعلقة بذلك إلى المحافظ المختص ، والوزير المختص بالحكم المحلى .

تكليف المحافظ المختص ، مباشرة ، فى الأحوال المستعجلة بتصحيح الخطأ، ومعالجة الإهمال الجسيم ، الذى قد يتكشف وقوعه فى أعمال الوحدة المحلية ، بالنسبة لمرفق معين ، مع تبليغ ذلك للوزير المختص بالحكم المحلى .

(مادة (١٣٥) من الباب الرابع)

- ولكى يكون للجهاز الإقليمى ، حق ممارسة الإشراف على ما يقع فى نطاقه الجغرافى من خدمات ، فقد نص القانون على مايأتى :

يتولى المحافظ ، التفتيش على الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية فى نطاقه المحافظ ، والمرافق العامة ، الخاضعة لإشرافها ، وله أن يكلف بإجراء هذا التفتيش أجهزة الرقابة المختصة ، أو من يختاره من الفنيين والإداريين المختصين من العاملين المدنيين بالمحافظة .

(مادة (١٣٦) من الباب السابع)

وفى الصفحات التالية ، نستعرض – بالتفصيل – تنظيمات إدارة التعليم ، خارج ديوان عام الوزارة :

تنظيمات إدارة التعليم علي المستويين الإقليمي والمحلي

منذ أن أخذت بلادنا بتطبيق النظم الديموقراطية بقيام ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢ ، أتيحت الفرص أمام الكفاءات للاسهام فى خدمة جماهير شعبنا والإفادة من العناصر الممتازة ، فضلا عن التخفف من قيود المركزية ، التى قاست مصر منها طوال عهود استبدادية ، توالت عليها ، ظاهرها الحرص على مصلحة الوطن، وحقيقتها ، التعسف ، وخنق حرية الفكر ، وإحباط التنافس فى خدمة البلاد .

وقد أصاب التعليم ، ما أصاب غيره من مجالات الخدمة فى المجتمع ، مما وصفه بالقصور عن الوفاء بمتطلبات الحياة المعاصرة ، إلى أن تغيرت نظم الإدارة فى البلاد ، وتبعتها تغيرات جوهرية ، وبناءة فى حياتنا ، وكان طبيعياً أن تتأثر إدارة التعليم وتنظيماته بما حدث من تغيير ، فأصدرت الدولة عدة قوانين ، وقرارات منظمة لأوضاع التعليم ، بما يتلاءم ، وواقع عالمنا المعاصر ، وفى حدود ظروفنا وإمكانياتنا ، وإن كان لايفوتنا ، التنويه ببعض المحاولات التى بذلت على مدى ما يزيد على نصف قرن من الزمان ، للتخلص مما يعلق بمركزية الإدارة فى التعليم من شوائب

ولعل القرار الوزارى رقم ١٩١ بتاريخ ١٩٧٧/١٠/٢٠ ، والذى أصدرته وزارة التربية والتعليم ، بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ، والإدارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى ، هو من أحدث القرارات التعليمية ، والذى يعمل بها حتى الآن .

وقد نص هذا القرار على مايأتى :

أولا - مستويات مديريات التربية والتعليم :

(الوظائف القيادية والإشرافية) .

يكون لمديريات التربية والتعليم بالمحافظات (٣) مستويات ، كالآتى :

١ - المستوى الأول :

وتكون جميع الإدارات التابعة لها من المستوى الأول ، وهى، مديريتا التربية والتعليم بالقاهرة ، والاسكندرية .

- يكون مدير التربية والتعليم من مستوى « وكيل وزارة » .

- يكون بكل مديرية تعليمية ، أربعة وكلاء ؛ إثنان للتعليم العام، وواحد للتعليم الفنى ، وواحد للشئون المالية والإدارية .
- يكون لكل إدارة تعليمية ، مدير ، بمستوى « مدير عام » .
- يكون لكل إدارة تعليمية ، وكيل ، بمستوى « وكيل مديرية تعليمية » .
- يكون لكل من مديريتى التربية والتعليم بالقاهرة ، والاسكندرية ، مدير للشئون الفنية ، بمستوى « مدير مرحلة » .
- يكون لكل إدارة تعليمية بالمديريتين السابقتين ، خمسة مديرون للمراحل ؛ بمعدل ، واحد لكل من المرحلة الابتدائية ، والمرحلة الإعدادية ؛ والثانوى العام، والتعليم الفنى ، والخدمات التعليمية .
- يعين رئيس قسم لتعليم الكبار فى كل إدارة تعليمية .
- يكون بكل من مديريتى التربية والتعليم بالقاهرة والاسكندرية ، مدير الشئون الفنية بمستوى « مدير مرحلة » .

٢ - المستوى الثانى :

ويكون بها إدارة تعليمية - على الأقل - من المستوى الأول ؛ إلى جانب إدارات ذات مستوى أدبى .

- يكون مدير التربية والتعليم من مستوى « وكيل وزارة » .
- يكون بكل مديرية تعليمية ، أربعة وكلاء ؛ اثنان للتعليم العام ، وواحد للتعليم الفنى ، وواحد للشئون المالية والإدارية .
- يكون لكل إدارة تعليمية ، مدير ، بمستوى « وكيل مديرية تعليمية »
- يكون لكل إدارة تعليمية ، وكيل ، بمستوى « مدير مرحلة » .
- يكون بكل مديرية تربية وتعليم ، خمسة مديرون للمراحل ، بمعدل « واحد » لكل من : المرحلة الابتدائية ، والمرحلة الإعدادية ، والثانوى العام ، والتعليم الفنى ، والخدمات التعليمية ، ويكون مدير التعليم الفنى فى هذه المديريات من مستوى « وكيل مديرية » .
- يكون بكل إدارة تعليمية إثنان من مديرى المراحل ، أحدهما للتعليم الابتدائى ، والثانى للتعليم الأعدادى ، والثانوى .

يعين رئيس قسم لتعليم الكبار فى كل إدارة تعليمية .

٣ - المستوى الثالث :

وهى المديريات التعليمية ، التى لاتضم إدارات تعليمية من المستوى الأول .

- يكون مدير التربية والتعليم ، من مستوى ، مدير عام ، .
- يكون بكل مديرية تعليمية ، وكيل مديرية واحد ، .
- يكون لكل إدارة تعليمية مدير ، بمستوى ، مدير مرحلة ، .
- يكون لكل إدارة تعليمية ، وكيل ، بمستوى ، رئيس قسم ، .
- يكون بكل مديرية تربية وتعليم ، خمسة مديرون للمراحل ، بمعدل واحد لكل من :

المرحلة الابتدائية ، والمرحلة الإعدادية ، والثانوى العام ، والتعليم الفنى ، والخدمات التعليمية .

- يعين رئيس قسم لتعليم الكبار فى كل مديرية تعليمية .

كانت هذه ، هى المستويات التى تأخذ بها تنظيمات الإدارة التعليمية ، تطبيقاً لما يتبع تنظيمات الإدارة العامة والأخذ بنظم الإدارة المحلية ، على أن مستويات الإدارة فى التعليم ، تختلف من نوع إلى آخر ، وذلك فى ضوء بعض الظروف ، من بينها ؛ الكثافة السكانية ، ومسئوليات التعليم ، وما تتطلبه من تبعات، وخدمات تعليمية متنوعة.

كذلك ، نص القرار الوزارى رقم ١٩١ لسنة ١٩٧٧ ، على مايأتى : (نذكر هنا بعض الوظائف)

- فى المحافظات النائية ، ومحافظات القناة ، يعين مدير مرحلة واحد للتعليمين ؛ الإعدادى ، والثانوى العام .
- يعين مدير للتعليم الفنى ، إذا كان بالمديرية ، أو الإدارة التعليمية ، ثلاث مدارس فنية ، على الأقل .

فإذا قل عدد المدارس الفنية عن ثلاث ، فيشرف على التعليم الفنى ، رئيس قسم، يعاونه أعضاء من غير تخصصه ، ويشرف بمفرده إذا زادعدد المدارس الفنية على٥ من تخصصه .

- يعين رئيس قسم ، لكل نوعية من نوعيات التعليم الفنى ، يزيد عدد مدارسها

على مدرسة واحدة (غير النوعية المتخصص فيها مدير التعليم الفنى) .

-يعين رئيس قسم بالتعليم الثانوى العام ، إذا زاد عدد المدارس الثانوية على ٢٠ مدرسة ، ويعين آخر ، إذا عدد المدارس على ٤٠مدرسة .

- يعين رئيس قسم بالتعليم الإعدادى ، إذا زاد عدد المدارس الإعدادية على ٢٠مدرسة ، ويعين آخر إذا زاد عدد المدارس على ٤٠ مدرسة .

- إذا قل عدد المدارس الإعدادية و الثانوية العامة عن المعدل السابق ، فيعين رئيس قسم واحد للاشراف على المدارس الإعدادية ، والثانوية معاً ، على أن يعين رئيس قسم آخر ، إذا زاد مجموع مدارس المرحلتين على ٤٠مدرسة .

- يعين رئيس قسم لكل ٦ من موجهى الأقسام بالتعليم الابتدائى ، ويزاد و احد فى كل مديرية تعليمية من المستويين الأول والثانى وذلك لمعاونة مدير المرحلة بالمديرية ، على أن يعين موجه قسم لكل ١٠٠ فصل بالمدن و ٧٠ فصل فى غيرها .

- يعين رئيس قسم التربية الخاصة فى المديرية ، إذا تجاوز عدد فصول التربية الخاصة بها خمسين فصلا .

ثانياً - الإدارا ت التعليمية ، بالأحياء (داخل مدينتي القاهرة والإسكندرية وغيرهما) والمراكز ، والمدن :

ينص قرار وزارة التربية والتعليم رقم ١٩١ لسنة ١٩٧٧ على مايأتى :

(١) يكون لكل إدارة تعليمية من المستوى الأول ، مدير ، من مستوى ، مدير عام،

(٢) يكون لكل إدارة تعليمية ، من المستوى الثانى ، مدير ،من مستوى ، وكيل مديرية تعليمية ،

(٣) يكون لكل إدارة تعليمية ، من المستوى الثالث ، مدير ، من مستوى مدير مرحلة ، .

(٤) يكون لكل إدارة تعليمية ، من المستوى الأول ، وكيل ، من مستوى ، وكيل مديرية تعليمية ،

(٥) يكون لكل إدارة تعليمية ، من المستوى الثانى ، وكيل ، من مستوى ، مدير مرحلة ،

(٦) يكون لكل إدارة تعليمية ، من المستوى الثالث ، وكيل ، من مستوى ، رئيس قسم ،

هذا ، فيما يتعلق بالوظائف القيادية العليا ، (على مستوى الإدارات المحلية) . أما بقية الوظائف القيادية ، والإشرافية الأخرى ، فقد سبق ذكرها .

– من قبل – بصفة عامة ، طبقاً لمستويات المديريات التعليمية بالمحافظات، وأما عن مسئوليات المديريات التعليمية ، فسنتناولها – بالتفصيل – فى صفحات قادمة ، وذلك فى ضوء القرار الوزارى رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ .

ثالثاً – الوظائف التنظيمية ، والإدارية ، والتخصصية ، المالية ، والمكتبية ، والفنية ، ذات الصلة بإدارة التعليم :

أوضح كل من القرار الوزارى رقم ١٣٦ لسنة ١٩٧٥ والقرار الوزارى رقم ١٩١ لسنة ١٩٧٧ تنظيمات هذه الوظائف ، ومعدلاتها الوظيفية بما يتلاءم مع نظم الإدارة المحلية ، وذلك باعتبارها ، وظائف أساسية ، ومكملة للعمل التربوى ، وقد روعى فى تدرجها الوظيفى ، نوعيات المديريات التعليمية ، والإدارات التابعة لها فى المدن والمراكز والقطاعات ، والأقسام التعليمية ،طبقاً لمقتضيات ظروف العمل ، وحجم العمالة بها ، بالإضافة إلى متطلبات التوسع أو النمو فى الخدمات التعليمية ، وما يواكب خطوات التقدم ، الذى تمضى الدولة فى طريقه .

وقد منحت محافظات الجمهورية – بموجب ماصدر من قوانين وقرارات – صلاحيات ، تمكنها من إيجابية – الإسهام فى شئون التعليم . فضلا عن إيجاد تعاون متبادل بين أجهزة الدولة . المشتركة فى مسئوليات التعليم ، بمستوياتها ، ونوعياتها المختلفة ، سواء فى كفاية القوى البشرية : أو الاعتمادات والمخصصات المالية ، أو الكوادر الإدارية والفنية اللازمة ، وكذلك العمل على تطوير العملية التعليمية ، بما تشمله من مناهج دراسية ، وأساليب تعليم مثمر .

وفى ضوء عرضنا السابق ، نلاحظ أن تنظيمات الإدارة التعليمية ، تتجه إلى نوعيات مختصرة ، ومحدودة الاختصاصات ، وكذلك عدد العاملين بتلك الإدارات ، كلما بعدنا – أو تدرجنا – عن المستوى القومى ، أو المركزى حيث الوزارة ، تليها المحافظة بتنظيماتها ومنها ، المديرية التعليمية ، ثم الإدارة التعليمية بمجالس المراكز والمدن والقرى ، وأخيراً ، إدارة التعليم على مستوى القسم (فى التعليم الابتدائى)

اختصاصات التوظيف بمديريات التربية والتعليم :

تتولى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات – كل فى حدود اختصاصاتها – مباشرة الأمور الاتية ، وذلك وفق القواعد ، والشروط الواردة فى القرار الوزارى رقم ١٦٠ الصادر بتاريخ ١٩٧٦/٨/٥ والأحكام المرافقة له :

(١) تعيين خريجى ، وخريجات دور المعلمين ، والمعلمات [كان ذلك قبل تصفية هذه الدور.]

وفى حالة وجود فائض منهم ، يقوم قطاع التعليم الإبتدائى بالوزارة بتوزيعه على المحافظات التى بها عجز ، ويتم ذلك طبقاً للقواعد الواردة فى الباب الخامس من الأحكام المرافقة لهذا القرار ، والتى تتضمن مايأتى :

- يعين المجندون جميعاً وفق رغباتهم ، وفوق النصاب المقرر للمحافظة من الخريجين ، إذا لزم الأمر .
- يخصص للمحافظة نسبة لاتقل عن ٣٠ ٪ من عدد الخريجين والخريجات منها ، للتعيين فيها – منها ٥ ٪ للحالات الصحية ، والاجتماعية ، المدعمة بمستندات رسمية .
- تكون أولوية التعيين داخل المحافظة ، (أو حينما يرغبون) للفئات الآتية:

(أ) الخمس الأوليات ، والخمسة الأوائل من كل شعبة (ويعامل الترتيب المكرر نفس المعاملة) .

(ب) زوجات ، وأبناء ، وبنات ، وأخوة ، وأخوات الشهداء ، والمفقودين ، والمصابين بعجز معوق بسبب العمليات الحربية .

(جـ) المتزوجات ، إذا كان الزواج قد تم قبل صدور تعليمات الوزارة بالتعين .

- فى حالة توزيع الفائض على محافظات أخرى ، تتولى مديرية التربية والتعليم المختصة إرسال ملفات الخريجين ، والخريجات الفائضين إلى المحافظات التى وزعوا عليها ، لتقوم الأخيرة بإصدار قرارات تعيينهم فيها بمعرفتها .

(٢) تعيين خريجى الكليات والمعاهد ، سواء التربويين منهم ، أو غير التربويين ، الذين ترشحهم القوى العاملة ، وذلك وفقاً للقواعد الواردة فى

الباب الثانى من الأحكام المرافقة لهذا القرار ، والتى تتضمن مايأتى :

- تقوم أجهزة التنسيق المختصة فى مختلف قطاعات الوزارة بإجراء حركة تنقلات المدرسين ، والمدرسات الراغبين فى النقل من محافظة إلى أخرى .

ويتم على هذا الأساس حصر الأماكن التى لازالت خالية ، على مستوى كل محافظة ، وكل مادة دراسية .

- تقوم هذه الأجهزة بعد ذلك بحصر المرشحين للتعيين فى كل مادة دراسية ، فإذا كان عددهم فى مجموعه ، أقل من عدد الأماكن الحالية ، فتقدر نسبة مئوية للعجز ، ويحدد عدد المرشحين اللازمين للتعيين فى كل محافظة ، بعد خصم العجز النسبى .

- على ضوء ماسبق ، تقوم أجهزة التنسيق - كل وما يخصها - بتوزيع خريجى الكليات والمعاهد العالية - سواء التربويين منهم ، أو غير التربويين الذين ترشيحـهم القوى العاملة - على المديريات التعليمية بالمحافظات ، وفقاً لما يأتى:

(أ) زوجات وأبناء ، وبنات ، وأخوة ، وأخوات الشهداء ، والمفقودين فى العمليات الحربية ، يعينون فى الأماكن التى يرغبرنها ، أو فى أقرب الأماكن إليها ، وكذلك المصابون فى العمليات الحربية بعجز معوق .

(ب) يرتب الخريجون والخريجات ترتيباً تنازلياً ، وفقاً للتقديرات الحاصلين عليها فى شهادة التخرج ، ثم يعينون بترتيب تخرجهم فى الأماكن المتاحه للتعيين وعلى ضوء رغباتهم بقدر الإمكان .

(حـ) استثناء من الترتيب السابق ، تخصص نسبة قدرها ٢٥ ٪ من عدد الأماكن الخالية فى كل محافظة لتلبية رغبات التعيين كلما أمكن ذلك بالنسبة للحالات الاتية :

- ٥ ٪ من الأماكن الخالية للحالات المرضية المدعمة بالمستندات .

- ١٠ ٪ من الأماكن الخالية للمتزوجات بأفراد من القوات المسلحة .

- ٥ ٪ من الأماكن الخالية للخريجات المتزوجات .

- ٥ ٪ من الأماكن الخالية لأبناء وبنات العاملين بالوزارة ، وفروعها .

(طبقاً لطول مدة الخدمة بها)

(د) المدرسون ، والكتابيون والفنيون الذين كانوا يعملون فى التربية والتعليم بمؤهل متوسط ثم رشحوا للتعيين في الوزارة بعد حصولهم على مؤهل عال ، يعيدون فى نفس المحافظات التى كانوا يعملون بها .

ويطبق ذلك – بقدر الإمكان – على غيرهم ممن كانوا يعملون بمؤهل متوسط فى قطاعات أخرى غير التربية والتعليم ، ثم رشحوا للعمل بالتربية والتعليم بعد حصولهم على مؤهل عال .

- تتولى المديريات التعليمية بالمحافظات توزيع المرشحين للتعيين بها على قطاعات المحافظة ، ومدارسها ، وفق القواعد التى تضعها المديرية التعليمية لذلك ،بالاتفاق مع المجلس المحلى للمحافظة ويراعى عند وضع هذه القواعد المحلية ، الاسترشاد بالقواعد المشار إليها فى البنود السابقة .

(٣) النقل داخل المحافظة بالنسبة للفئات ، الموضحة ، بعد :

(أ) العاملون فى مراحل التعليم العام وكذلك المدرسون ، والمدرسون الأوئل للمواد الثقافية بالتعليم الفنى (صناعي – زراعى – تجارى) وذلك بين مدارس التعليم الفنى ، وبعضها ، أو بينها ، وبين مدارس التعليم العام .

(ب) المدرسون والمدرسون الأوائل للمواد الفنية فى التعليم الفنى ، وذلك بين مدارس كل نوعية من نوعيات التعليم الفنى ، وبعضها (صناعى – زراعى – تجارى) .

(حـ) العاملون فى دور المعلمين والمعلمات ، وذلك بين هذه الدور وبعضها أو بينها وبين مدارس المرحلة الثانوية ، مع مراعاة مستوى الكفاية المقرر لهذه الدور .

على أن يكون ذلك ، وفقاً للقواعد التى تضعها المديرية التعليمية ، بالإشتراك مع المجلس المحلى للمحافظة ، ومع الاسترشاد بما ورد فى الباب الثانى من الأحكام المرافقة لهذا القرار ، والتى تتضمن مايأتى :

أولا – الهدف من إجراء حركات النقل بين العاملين ، تحقيق الأمور الأتية:

- توفير الأعداد ، والتخصصات المختلفة فى كل محافظة ، تحقيقاً لما تتطلبه مصلحة العمل .

– تحقيق التوازن بين مختلف المحافظات فى حالة وجود عجز فى بعض هيئات التدريس ، أو الوظائف .

– التيسير على العاملين ، بالنسبة للنواحى الاجتماعية – والصحية ، وجمع شمل الأسرة ، وتوفير العلاج لأصحاب الأمراض الخاصة .

– المحافظة على استقرار العاملين فى مواطنهم الأصلية ، بقدر الإمكان .

ومع ذلك ، يجوز لمجلس الوكلاء أن يقرر نقل أحد العاملين ، إذا رأى أن ذلك يتفق وصالح العمل ، على أن يكون قراره فى ذلك مسبباً ، ونهائياً .

ثانياً – تحقيقاً لهذه الأهداف ، تصنف رغبات النقل لكل وظيفة ، ولكل تخصص طبقاً ، لمايأتى :

– زوجات ، وأبناء ، وبنات ، وإخوة ، وأخوات الشهداء ، والمفقودين فى العمليات الحربية ، وتكون لهم الأولوية على باقى الراغبين فى النقل .

– المصابون فى العلميات الحربية بعجز معوق ، وكذلك العاملون المصابون أثناء الخدمة ، أو بسببها :

– الأقدمية – وفقاً لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة ، بعيداً عن المحافظة المرغوب النقل إليها – سواء أكانت هذه المدة فى محافظة أو أكثر مع إضافة أقدمية اعتبارية ، تعادل نصف مدة البقاء بالنسبة للعمل أقدمية اعتبارية ، تعادل نصف مدة بالنسبة فى محافظات .

(مطروح ، والبحر الأحمر ، والوادى الجديد ، سيناء ، وسوهاج ، وقنا ، وأسوان ، والواحات التابعة لمحافظة الجيزة) .

ويخصص ٦٠٪ من عدد الأماكن الخالية (بعد استنفاد الحالات المنصوص عليها فى البندين الأوليين . (أى بالنسبة للمشتركين فى العمليات الحربية أو أقاربهم) وذلك للنقل بالأقدمية .

– الحالات الاجتماعية ، والصحية ، ويخصص لها ٤٠٪ من عدد الأماكن الحالية، وبأعداد متساوية من هذه النسبة ، لكل فئة من الفئات الآتية :

* المقاتلون بالجبهة ، وزوجاتهم .

* العائدون من التجنيد طبقاً لرغباتهم .

* الحالات الصحية التى يقرر القومسيون الطبى المختص صراحة حاجتها

للنقل إلى جانب محافظة معينة .

* أبناء وبنات العاملين بالوزارة وفروعها (طبقاً لطول مدة الخدمة بها)

* جمع شمل الزوجين .

* الحالات الاجتماعية المدعمة ببحوث أو مستندات .

وفى حالة عدم استيفاء النسبة المخصصة لأى من الفئات الخمس السابقة، تستكمل من الفئة الأكثر عدداً فى رغبات النقل .

* وفى حالة تساوى راغبى النقل من فئة واحدة فى ترتيب الأحقية ، يفضل المتزوج على الأعزب ، ثم الأكبر سناً ، ثم الأقدم تخرجاً .

ثالثاً – يراعى عند إجراء حركات النقل مايأتى :

- تعتبر الإدارات التعليمية المختلفة ، داخل المحافظة ، وحدة واحدة ، وتقوم مديرية التربية والتعليم بالمحافظة بتوزيع المنقولين إليها على هذه الإدارات ، طبقاً للقواعد ، والشروط المقررة .
- تحسب المدة التى يقضيها العاملون فى القوات المسلحة ، أو فى العمل بالتنظيمات السياسية والشعبية ، أو فى البعثات الدراسية ، أو فى الإعارات الداخلية ، ضمن مدة البقاء فى المحافظة التى يرغبون فى النقل منها .
- لا يجوز النظر فى تعديل قرار النقل أو التعيين فى الوظائف الأعلى ، إذا كان ذلك قد تم بناء على رغبة العامل ، أو بإطلاق رغباته .
- لا يجوز نقل أى حالات فردية بعد إنتهاء العام الدراسى ، إلا فى حدود ما تتطلبه ظروف العمل الطارئة .
- يجوز النقل بالبدل المتكافىء ، على نفقة المتبادلين ، وذلك بعد موافقة الإدارات، أو المديريات التعليمية المختصة ، ولايجوز الرجوع عن هذا البدل بعد صدور الأمر التنفيذى به .

٤- التعيين فى الوظائف الموضحة ، بعد ، وهى :

(أ) المدرسون الأوائل ، والوكلاء ، والنظار ، فى التعليم الابتدائى .

(ب) موجهو الأقسام ، وموجهو المواد ، ورؤساء الأقسام فى التعليم الابتدائى .

(جـ) المدرسون الأوائل ، والوكلاء ، والنظار ، ورؤساء الأقسام ، والموجهون فى غير التعليم الابتدائى (عدا التعليم الفنى)

(د) المدرسون الأوائل للمواد الفنية فى التعليم الفنى (صناعى – زراعى – تجارى) والقوى الكهربائية .

(هـ) الأمناء الأوائل للمكتبات ، والموجهون .

(و) الأخصائيون الأوائل ، والموجهون للصحافة المدرسية ، والتربية المسرحية ، والتربية الاجتماعية ، والتخطيط ، والوسائل التعليمية ، والتدريب ، والإحصاء ، والامتحانات ، والعلاقات العامة ..الخ

(ز) الأمناء الأوائل ، والموجهون للمعامل ، فى مراحل التعليم العام ، والفنى .

(ح) الأمناء الأوائل للصيانة ، والمخازن ، والتشغيل ، والزراعة ، والمرافق فى التعليم الفنى .

(وفيما عدا هذه الوظائف ، يكون التعيين عن طريق أجهزة التنسيق المختصة بالديوان العام للوزارة .)

وقد تضمن الباب الثالث من القرار رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ ، القواعد والأحكام التى ينبغى مراعاتها فى الوظائف المذكورة السابقة ، وذلك على النحو التالى :

أولا – لايجوز التعيين فى وظائف أعلى بالنسبة لمن كان موقوفاً عن العمل ، أو محالا إلى النيابة العامة ، أو المحاكمة التأديبية ، وذلك طوال مدة الوقف ، أو الإحالة ، فإذا ماثبت عدم إدانته ، أو وقعت عليه عقوبة لاتتجاوز الإنذار ، فينظر فى تعيينه فى الوظيفة الأعلي ، مع إحتساب تعيينه فى هذه الوظيفة من تاريخ تعيين زملائه فيها .

كما لايجوز التعيين فى وظيفة أعلى بالنسبة لمن وقعت عليه عقوبة من عقوبات الخصم ، أو الوقف عن العمل ، أو تأجيل العلاوة ، أو الحرمان منها ، أو لفت النظر ، أو اللوم (لشاغلى الفئة الثانية) وذلك خلال المدة السابقة لصدور قرار برفع العقوبة .

ومع ذلك ، يجوز لمجلس الوكلاء (وكلاء وزارة التربية والتعليم) أن يقرر حرمان أحد من التعيين في الوظيفة الأعلى ، أو تأجيل تعيينه فيها ، إذا رأى ذلك يتفق، وصالح العمل ، على أن يكون قراره في ذلك ، مسبباً ، ونهائياً .

ثانياً - يشترط فيمن يرشح للتعيين فى وظيفة أعلى ، مايأتى:

- الحصول على تقدير (ممتاز) في سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة ، على ألا يقل التقدير الثالث عن (جيد) ، وذلك بالنسبة لمتوسط التقريرين ؛ السنوى والفنى ، فإذا لم يوجد تقرير فنى للمرشح ، اكتفى بالتقرير السنوى .
- قضاء الحد الأدنى ، المقرر لمدة البقاء في الوظيفة الأخيرة ، والحد الأدنى المقرر لمدة الاشتغال بالتعليم ، طبقاً لما هو مقرر بالنسبة للترشيح لكل وظيفة .
- حضور برنامج تدريبى ، تعده المديرية التعليمية (طبقاً للأسس التى تضعها الإدارة العامة المختصة) ، وينتهى هذا البرنامج باختبار تحريرى ، تخصص له مائة درجة ، ويعتبر الحاصلون على ٦٠ ٪ على الأقل ، ناجحين فى هذا البرنامج ، وتسرى نتيجة هذا التدريب للعام الدراسى ، الذى يتم فيه ، ولعام تال، فقط .

يحدد عدد المرشحين لحضور البرنامج التدريبى ، السابق ، بعدد الوظائف الشاغرة ، مضافاً إليها ٥٠ ٪ من العدد ، وذلك وفق ترتيب الفئات المالية للمرشحين لشغل الوظيفة (بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية فى ذات الفئة) وطبقاً لمدد البقاء فى الوظيفة الأخيرة ، مع الالتزام بالخط الأفقى ، الذى تحدده الوزارة لكل مستوى وظيفى . (بمعنى المساواة فى المستوى الوظيفى لمن تنطبق عليهم الشروط فى مختلف تخصصات المواد ، وسنة التخرج ، وممارسة العمل)

- فيما عدا ، المرشحين للتعيين فى وظيفة مدرس أول بجميع المراحل التعليمية ، أو وكيل مدرسة ابتدائية ، يحضر الناجحون فى برنامج التدريب مقابلة شخصية أمام لجنة يرأسها مدير التربية والتعليم ، أو مدير الإدارة العامة المختص (أو من ينيبه عنه من مستوى لايقل عن مدير مرحلة) .

وتتولى هذه اللجنة ، اختبار المرشحين اختباراً شخصياً ، تخصص له خمسون درجة بوضع الاستمارة اللازمة لهذا الاختبار ، ويستبعد من الترشيح كلياً ، من لايحصل على ٥٠ ٪ على الأقل من درجة هذا الاختبار الشخصى .

أما بالنسبة لقطاع التعليم الفنى ، فيتم عقد الاختبار الشخصى للمترشحين جميعاً خلال فترة التدريب ، الذى يعقد مركزياً بالقاهرة ، دون انتظار نتيجة الاختبار التحريرى ، على أن يستعبد من الناجحين فى الاختبار التحريرى ، غير اللائقين فى الاختبار الشخصى .

- يرتب الناجحون فى كل من الاختبار التحريرى للبرنامج التدريبى ، والاختبار الشخصى ، من كل فئة مالية (بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية فى ذات الفئة) ترتيبا تنازليا ، فيما بينهم ، طبقاً لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة .

وفى حالة التساوى ، يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم ، فالأقدم فى تاريخ التخرج ، فالأكبر سناً .

ويراعى عند شغل الأماكن الخالية (بعد إجراء النقل) أولا ، بالناجحين من الفئة المالية الأعلى ، بترتيب مدة بقائهم فى الوظيفة الأخيرة ، ثم بالناجحين من الفئة المالية التى تليها ، بنفس الأسلوب ...وهكذا

- الذين كانوا قد استوفوا شروط التعيين فى الوظائف الأعلى فى العام السابق ، ولكن الدور لم يدركهم ، يرتبون مع زملائهم الجدد فى العام التالى ، وذلك وفق الشروط الموضحة فى هذا القرار ، (رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦) والأحكام المرافقة له .

ثالثاً – عند ترتيب المرشحين للتعيين فى الوظائف الأعلى ، تضاف الأقدمية الاعتبارية الآتية :

(أ) سنتان لمدة الاشتغال بالتعليم ، وسنتان أخريان للأقدمية فى الوظيفة الأخيرة، بالنسبة للحاصلين على الدكتوراه فى التربية ، أو فى مادة التخصص .

(ب) سنة لمدة الاشتغال بالتعليم ، وسنة أخرى للأقدمية فى الوظيفة الأخيرة بالنسبة للحاصلين على الماجستير فى التربية ، أو فى مادة التخصص ، والحاصلين على الدبلوم الخاصة فى التربية .

(حـ) سنة للأقدمية فى الوظيفة الأخيرة لمن اجتازوا البعثة الداخلية بكلية التربية ، أو بعثة خارجية ، أو داخلية لاتقل مدتها عن عام دراسى ، أو حصلوا على دبلوم فى الدراسات العليا ، أو على دبلوم فى التربية بعد المؤهل العالى ، أو على إجازه التدريس بعد المؤهل العالى ، أو من اجتازوا بنجاح برامج التأهيل

التربوى ، التى تنظمها كلية التربية لحملة المؤهلات العالية ، أو الجامعية ، وكذلك الحاصلين على مؤهلات معادلة ، طبقاً لما يقرره مجلس الوكلاء . ويراعى بالنسبة لمن اجتازوا البعثة الداخلية بكلية التربية ، أن تكون لهم ، الأولوية على غيرهم عند الترشيح للتعيين فى الوظائف الأعلى ، التى تتفق مع نوع الدراسة بالكلية (إدارة مدرسية - توجيه فنى) ، وفى هذه الحالة ، يرتبون فيما بينهم ، ترتيباً تنازلياً ، طبقاً لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة ، وفى حالة التساوى ، يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم ، فالأقدم فى تاريخ التخرج ، فالأكبر سنا .

رابعاً - عند ترتيب المرشحين للتعيين فى المستوى الوظيفى الواحد ، الذى يشترك فى شغله حاصلون على مؤهلات مختلفة ، تخصم من مدة الاشتغال بالتعليم ، مدة اعتبارية قدرها سنتان ، للحاصلين على مؤهلات بين المتوسطة ، والعالية ، وأربع سنوات للحاصلين على مؤهلات متوسطة ، وذلك بالمقارنة بين هذه الفئات ، وبين الحاصلين على مؤهلات عالية ، على أن يطبق ذلك مرة واحدة عند الترشيح لأول وظيفة أعلى ، يشتركون فى شغلها .

خامساً - عند حساب مدة الاشتغال بالتعليم بالنسبة لمن كانوا حاصلين على مؤهلات متوسطة ومقيدين على المرحلة الابتدائية ، ثم حصلوا على مؤهلات عالية أثناء الخدمة ، تضاف لهم بالكامل ، مدة الاشتغال بالتعليم بالمؤهل المتوسط ، إذا كان ترشيحهم لوظيفة أعلى فى المرحلة الابتدائية .

أما إذا كان الترشيح لغير وظائف التعليم الابتدائى ، فتضاف لهم أقدمية اعتبارية عن فترة عملهم قبل الحصول على المؤهل العالى ، تساوى نصف مدة العمل بالتعليم الابتدائى ، وذلك وفق الشرطين التاليين :

(أ) تضاف الأقدمية الاعتبارية إلى أقدمية الحصول على المؤهل العالى .

(ب) يطبق هذا الوضع ، على الراغبين فى العمل بغير التعليم الابتدائى ، أو الذين يقتضى صالح العمل ، الإبقاء عليهم فى غير هذا التعليم .

أما الذين يرغبون فى العودة إلى التعليم الابتدائى ، ويمكن الاستغناء عنهم، فيعيدون فى نفس مستوى نظرائهم العاملين بالتعليم الابتدائى .

سادساً - الذين يعملون بمرحلة غير المرحلة الابتدائية ، ولهم مدة اشتغال سابقة فى التعليم الابتدائى ، تضاف لهم أقدمية اعتبارية إلى مدة الاشتغال بالتعليم، تساوى نصف المدة التى أمضوها فى التعليم الابتدائى . والذين يعملون

بالمرحلتين الإعدادية ، والثانوية ، بصفة أصلية (بأوامر تنفيذية) ممن حصلوا على مؤهلات عالية ، أثناء الخدمة ، تحتسب لهم مدة العمل بهاتين المرحلتين بالكامل . عند ترشيحهم للتعيين فى وظيفة أعلى فى أى من هاتين المرحلتين .

سابعاً – عند الترشيح للتعيين فى الوظائف الأعلى بالمحافظات النائية :

(سوهاج ، قنا ، أسوان ، الوادى الجديد ، البحر الأحمر ، سيناء ، مطروح ، الواحات التابعة لمحافظة الجيزة) .

يمكن التجاوز عن أربع (٤) سنوات من المدة المقررة للاشتغال بالتعليم والمحددة لكل وظيفة ، أو سنتين من مدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة ، أو عنهما معاً ، وذلك ، إذا لم يتوفر العدد اللازم للتعيين بهذه الجهات فى الوظائف الأعلى ، مُن بين المستوفين للشروط المقررة لمدة الاشتغال بالتعليم ، أو لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة ، على المستوى المحلى ، أولا ، ثم على المستوى المركزى ، ثانياً.

ويراعى فى هذه الحالة ، إلا يتم نقل المعين فى وظيفة أعلى إلى محافظة أخرى ، قبل أن يقضى عامين على الأقل بالمحافظة النائية فى الوظيفة التى عين فيها .

ثامناً – يكون التعيين فى الوظيفة الأعلى – تحت الاختبار لمدة عام دراسى ، فإذا أثبت المعين نجاحاً فى القيام بأعباء الوظيفة الأعلى ، اعتبر معيناً فيها ، بصفة أصلية ، وإلا فيعاد إلى الوظيفة التى عين منها ، ويتم ذلك بقرار يصدر من نفس السلطة التى أصدرت قرار التعيين فى الوظيفة الأعلى ، وبمقتضى تقرير يقدم من الجهة التى تعترض على تثبيته فى الوظيفة المعين فيها .

تاسعاً – كل من يعين فى وظيفة أعلى ، يجب عليه أن يمارس بالفعل أعباء الوظيفة التى عين فيها .

ولا يجوز تعديل هذه الوظيفة ، أو السماح بممارسة أعمال غير الأعمال الخاصة بها .

وهكذا ، نرى أن القرار الوزارى رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ تناول بالتنظيم شئون النقل ، والتعيين فى وظائف هيئات التدريس ، والإشراف ، والتوجيه الفنى ، والوظائف الفنية الأخرى بمديريات التربية والتعليم .

.السلم الوظيفي للعاملين بمديريات التربية والتعليم

بعد أن عرضنا لأهم اختصاصات المديريات التعليمية بالمحافظات ، نتناول – فيما يلى –

مراتب التدريج الوظيفى ، لهيئات التدريس ، والإشراف ، والتوجيه الفنى ، وبعض الوظائف الفنية الأخرى ، ومايتبع بشأنها :

أولا – في المرحلة الابتدائية :

– المـــدرس :

يعين من الحاصلين على مؤهل متوسط تربوى ، مثل دبلوم دور المعلمين والمعلمات ، كحد أدنى ، أو مايعادله .*

ناصيبة الأسبوعى من عدد الحصص – ٢٤ حصة .

– المدرس الأول :

يعين فى المدارس الابتدائية ، التى يزيد عدد فصولها على عشرة فصول ، فإذا بلغ عدد فصول المدرسة ١٥ فصلا فأكثر يعين مدرس أول آخر ، ولا يقل نصيب المدرس الأول من عدد الحصص أسبوعياً عن ثلثى ناصيب المدرس .

وتشغل هذه الوظيفة بالتعيين فى وظيفة مدرس بالمرحلة الابتدائية ، إذا استوفى الشروط الآتية :

(أ) قضاء ٦ سنوات على الأقل فى التدريس ، بالنسبة للحاصلين على مؤهل متوسط ، ٤ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل بين العالى والمتوسط ، سنتين بالنسبة للحاصلين على مؤهل عال .

(ب) يفسح المجال سنوياً لعدد من أصحاب الخبرة ، للتعيين فى هذه الوظيفة بشرط استيفاء التقديرات المطلوبة ، وقضاء ١١ سنة على الأقل فى أعمال التدريس .

– وكيل المدرسة :

يعين وكيل لكل مدرسة ابتدائية ذات عشرة فصول فأكثر ، فإذا بلغ عدد الفصول ٢٠ فصلا فأكثر ، عين للمدرسة ، وكيلان .

* يعد معلمو المرحلة الإبتدائية – الآن – بكليات التربية التابعة للجامعات المصرية .

يقوم وكيل المدرسة بتدريس نصف عدد الحصص ، المقررة لنصيب المدرس أسبوعياً ، بالإضافة إلى المسئوليات الأخرى التى يمارسها .

وتشغل هذه الوظيفة بالتعيين من وظيفة مدرس أول بالمرحلة الابتدائية ،إذا استوفى الشروط الآتية :

(أ) قضاء سنتين على الأقل فى وظيفة مدرس أول :

(ب) فى حالة عدم توفر العدد اللازم بالمحافظة من المدرسين الأوائل ، المستوفين للشروط المقررة ، تملأ الوظائف الشاغرة من المدرسين الأوائل ، ثم من المدرسين ، بشرط قضاء ٨ سنوات على الأقل فى التدريس ، بالنسبة للحاصلين على مؤهل متوسط و٦ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل بين العالى والمتوسط، ٤سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل عال .

(حـ) يفسح المجال سنوياً لعدد من أصحاب الخبرة ، للتعيين فى هذه الوظيفة بشرط استيفاء المطوب وقضاء ١٣سنة على الأقل فى أعمال التدريس ، منها سنتان على الأقل فى وظيفة مدرس أول .

- ناظر المدرسة :

(أ) تشغل هذه الوظيفة من وكلاء المدارس الابتدائية ، بشرط قضاء سنتين على الأقل فى وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية .

فإذا لم يتوافر العدد اللازم من الوكلاء المستوفين للشروط ، شغلت من الوكلاء ، ثم من المدرسين الأوائل ، ثم المدرسين ، بشرط ألا تقل مدة اشتغالهم بالتعليم عن ٦سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل عال و ٨ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل بين العالى والمتوسط و١٠ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل متوسط.

على أن يكون المرشح ، قد أمضى منها ٦سنوات على الأقل فى التدريس بالمرحلة الابتدائية .

(ب) عند التعيين فى وظيفة ناظر مدرسة ابتدائية ، يفضل الحاصلون على مؤهلات تربوية (متوسطة أو عالية) بالمقارنة بغير الحاصلين على هذه المؤهلات ، حتى ولو كانوا يشغلون فئات مالية أعلى .

ويرتب الحاصلون على مؤهلات تربوية ، فيما بينهم ، طبقاً للفئة المالية (بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية فى ذات الفئة) ، ووفق مدة الاشتغال بالوظيفة الأخيرة .

- مساعد موجه المادة أو النشاط التربوى :

(وظيفة معادلة لناظر المدرسة الابتدائية) تنشأ هذه الوظيفة ، للحاصلين على مؤهلات أقل من المتوسطة ، أو لذوى الخبرة من العاملين فى مختلف المراحل التعليمية (التربية الرياضية – التربية الموسيقية– التربية المسرحية) ، هى وظيفة معادلة لوظيفة ناظر مدرسة ابتدائية ، ويشترط للتعيين فيها ، قضاء ٢٠ سنة على الأقل فى الاشتغال بالتعليم ، مع توفر بقية الشروط الأخرى ، المقررة للتعيين فى الوظائف الأعلى ، ويراعى عند التعيين فى هذة الوظيفة ، ألا يزيد عدد مساعدى الموجهين على نصف عدد الموجهين بالمرحلة الابتدائية ، فى كل من هذه المواد أو الأنشطة . ويجوز تعيين الممتازين من مساعدى الموجهين فى وظيفة موجه مادة بالابتدائى ، بشرط قضاء ٦سنوات على الأقل فى وظيفة مساعد موجه ، والحصول على تقدير « ممتاز» فى كل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة .

- موجه القسم :

وتشغل بالتعيين من وظيفة ناظر مدرسة ابتدائية ، بشرط قضاء ٤سنوات ،على الأقل فى الوظيفة الأخيرة .

- موجه مادة :

(وظيفة معادلة لموجه قسم ، ووكيل ثانوى ، وموجه إعدادى) وتشغل بالتعيين من وظيفة ناظر مدرسة ابتدائية من الحاصلين على مؤهلات متخصصة فى المادة ، وبنفس الشروط المقررة للتعيين فى وظيفة موجه قسم ، أو من وظيفة مدرس أول بدور المعلمين والمعلمات بنفس الشروط المقررة للتعيين فى وظيفة وكيل دار معلمين ، وما فى مستواها .

وإذا لم يتوفر العدد الكافى بالمديرية لشغل الأماكن الشاغرة ، فيرشح من بين المدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية ، ووكلاء الإعدادى ، ولا يوكل التوجيه فى المرحلة الإعدادية لهؤلاء إلا بالنسبة لمن كان حاصلا على مؤهل عال متخصص.

- رئيس القسم بالمرحلة الابتدائية :

وهى وظيفة مناظرة لوظيفة رئيس قسم بالمراحل التعليمية المختلفة .

وتشغل بالتعيين من وظيفة موجه قسم ، أو موجه مادة بالابتدائى ، بشرط قضاء ٣سنوات على الأقل فى الوظيفة الأخيرة .

وعند تساوى المرشحين ، وفق الشروط ، تكون الأولوية فى التعيين فى وظيفة رئيس قسم بالمرحلة الابتدائية لمن عملوا لأطول مدة نسبياً فى وظائف النظارة ، والتوجيه بالتعليم الابتدائى .

ثانياً - في المرحلة الإعدادية :

- المدرس :

تشغل وظيفة المدرس ، بالحاصلين على مؤهلات فى مستوى الكفاية اللازمة لكل مادة دراسية .

ونصيب المدرس الأسبوعى من عدد الحصص ٢١ حصة .

- المدرس الأول :

(وظيفة معادلة لمدرس ثانوى ، أو مدرس بدور المعلمين والمعلمات)
يشغل هذه الوظيفة مدرسو المرحلة الإعدادية ، بشرط قضاء ٨سنوات على الأقل بالنسبة للحاصلين على مؤهلات بين العالية والمتوسطة و٤ سنوات على الأقل بالنسبة للحاصلين على مؤهلات عالية .

ونصيب المدرس الأول الأسبوعى من عدد الحصص ، مايعادل ثلثى نصيب المدرس.

- وكيل مدرسة إعدادية :

(وظيفة معادلة لمدرس أول ثانوى أو مدرس أول بدور المعلمين والمعلمات)
وتشغل هذه الوظيفة ، بالتعيين من بين المدرسين الأوائل بتلك المرحلة ، بشرط قضاء ٤سنوات على الأقل فى الوظيفة الأخيرة .

- ناظر مدرسة إعدادية :

(وهى وظيفة معادلة لكل من الوظائف التالية : وكيل مدرسة فنية ، وكيل مدرسة ثانوية - موجه مادة بالإعدادى - وكيل دار معلمين أو معلمات) وتشغل

بالتعيين من بين وكلاء المدارس الإعداية ، والمدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية ، ودور المعلمين ، والمدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، بشرط قضاء ٤سنوات على الأقل فى الوظيفة الأخيرة ، مع مراعاة مايأتى :

١ – تشغل وظائف موجهى المواد بالمرحلة الإعدادية ، من بين الحاصلين على مؤهلات متخصصة .

٢ – يفضل العاملون بدور المعلمين والمعلمات ، والمدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، عند الترشيح ، لشغل وظائف الوكلاء بهذه الدور ، أو المدارس ، على أساس أقدمية اعتبارية فى الوظيفة الأخيرة ، مدتها سنة ، بشرط قضاء السنتين الأخيرتين فى العمل بهذه الدور أو المدارس .

ثالثاً – في المرحلة الثانوية :

(بنوعياتها وكذلك دور المعلمين والمعلمات) (١)

– **المدرس :**

تشغل هذه الوظيفة بالتعيين من الحاصلين على مؤهلات فى مستوى الكفاية اللازمة ، وذلك :

عن طريق النقل، أو الندب من المراحل التعليمية الأخرى ، ولا ينقل المدرس إلى المرحلة الثانوية ، إلا بعد قضاء ٤سنوات على الأقل فى الاشتغال بالتعليم بصفة أصلية فى المرحلة الإعدادية .

أما مدرسو دور المعلمين والمعلمات ، والمدارس الفنية نظام السنوات الخمس؛ فيختارون من بين الممتازين من المدرسين ، بشرط قضاء ٧سنوات على الأقل فى التدريس بالمرحلتين الأعدادية والثانوية ، منها ٣سنوات على الأقل فى المرحلة الثانوية .

ويكن نصيب المدرس الأسبوعى من عدد الحصص (فى هذه المدارس جميعها) ١٨ حصة .

---

(١) ألغيت دور المعلمين والمعلمات بعد تصفيتها وحلت محلها شعبة التعليم الابتدائي بكليات التربية .

- **المدرس الأول :**

تشغل هذه الوظيفة بالتعيين من بين مدرسي المرحلة الثانوية ، ودور المعلمين والمعلمات ، والمدارس الفنية ، بشرط قضاء ٨سنوات على الأقل فى الاشتغال بالتعليم ، منها أربع سنوات على الأقل بنفس المرحلة .

وبالنسبة للحاصلين على مؤهلات عالية غير متخصصة من مدرسى اللغات بالمرحلة الثانوية ، يراعى عند ترشيح أى منهم لوظيفة مدرس أول بتلك المرحلة ، ألا يقل متوسط تقديراته فى السنوات الثلاث الأخيرة ، عن « ممتاز » .

- يعين مدرس أول لكل ثلاثة من مدرسي المادة على مستوى المحافظة ، وتستثنى من ذلك محافظات : البحر الأحمر ، الوادى الجديد ، مطروح . فيكون المعدل ، مدراس أول لكل مدرسين .

كما يستثنى من ذلك ، مادة التربية وعلم النفس فى دور المعلمين والمعلمات، ومجموعات التخصص العلمية ، والعملية فى التعليم الفنى ، ويترك المعدل فيها طبقاً لما تحددة وكالة الوزارة المتخصصة ، وعند التطبيق ، تعامل فروع المواد العلمية (الكيمياء - التاريخ الطبيعى - الفيزياء) وفروع المواد الاجتماعية (التاريخ - الجغرافيا) معاملة المواد المستقلة.

- فى جميع الحالات ، يكون نصيب المدرس الأول المشرف على المادة ، ثلثى نصيب المدرس .

وكيل المدرسة الثانوية :

(وهى وظيفة معادلة لوظيفة كل من : ناظر مدرسة إعدادية وكيل دار معلمين ومعلمات ، موجه مادة بالمرحلة الإعدادية ، وقد سبق الحديث عنها .) وقد نص القرار على مايأتى :

- يعين وكيل لكل دار معلمين ، أو معلمات ؛ لايقل عدد فصولها عن عشرة فصول ، بشرط ، ألا يزيد عدد الوكلاء فى أى دار مهما كان عدد فصولها على ثلاثة .
- فى المدارس الإعدادية ، والثانوية بأنواعها ، يعين وكيل لكل ١٥فصل ، ووكيلان لأكثر من ذلك .
- يجوز تعيين وكيل ثالث ، إذا زاد عدد فصول المدرسة على ٤٥ فصلا .

- بالإضافة إلى المعدل السابق ، يعين بكل مدرسة من مدارس التعليم الفنى (صناعى - زراعى - تجارى) وكيل للمواد الثقافية عن طريق المديرية ، ووكيل آخر لشئون الطلبة ، والامتحانات ، بمعرفة قطاع التعليم الفنى .

وبالنسبة للمدارس الصناعية ، والزارعية ، يعين كذلك ، وكيل للشئون المالية ، والمخزنية ، والمرافق ، ومشروع رأس المال بمعرفة قطاع التعليم الفنى.

- فى جميع الأحوال ، يقوم وكيل المدرسة بتدريس ٦ حصص أسبوعياً على الأقل فى مادة تخصصه ، بالإضافة إلى المسئوليات الأخرى التى يمارسها ، عدا الوكلاء العمليين بالتعليم الصناعى .
- يجوز لمجلس الوكلاء بوزارة التربية والتعليم ، أن يصدر قراراً بشروط التعيين فى وظيفة وكيل مدرسة ثانوية ، ومافى مستواها ، (بجدول كامل) بمختلف مراحل التعليم العام ، على أن يتم ذلك ، على أساس المرحلة التعليمية ، المقيد عليها العامل بصفة أصلية .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، يجوز لمجلس الوكلاء ، أن يصدرقراراً بشروط التعيين فى وظيفة مدرس أول (بجدول كامل) ومافى مستواها بمختلف المراحل التعليمية ، على أن يتم ذلك ، على أساس المرحلة التعليمية ، المقيد عليها المدرس بصفة أصلية ، وبحيث لايوكل الإشراف على المادة . إلا لمن يحمل مؤهلا متخصصاً ، أو أحد المؤهلات ، التى يكون قد تحدد مستوى كفايتها بضوابط معينة (١).

ناظر المدرسة الثانوية :

(وظيفة معادلة لوظيفة كل من : ناظر دار معلمين أو معلمات ، ناظر مدرسة فنية نظام السنوات الخمس - مو جه ثانوى - رئيس قسم) .

(١) تشغل هذه الوظيفة بالتعيين من بين نظار المدارس الإعدادية ، ووكلاء المدارس الثانوية العامة ، ووكلاء دور العلمين والمعلمات ، ووكلاء المدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، وموجهى المواد بالمرحلة الإعدادية وموجهى المواد والأقسام بالمرحلة الابتدائية ، من الحاصلين على مؤهلات عالية ، بشرط قضاء ٣سنوات على الأقل فى الوظيفة الأخيرة .

---

(١) وزارة التربية والتعليم - القرار الوزاري لسنة ١٩٧٦ - الباب الثالث - ص ٢٦ .

(٢) عند الترشيح لشغل وظائف النظار بدور المعلمين والمعلمات ، أو المدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، يفضل العاملون بهذه الدور أو المدارس على أساس منحهم أقدمية اعتبارية فى الوظيفة الأخيرة ، مدتها سنة واحدة ، وبشرط قضاء السنتين الأخرتين فى العمل بهذه الدور ، أو المدارس .

(٣) عند الترشيح لشغل وظيفة ناظر مدرسة ثانوية ، أو مايعادلها ، يراعى تطبيق الشروط المتبعة فى التعيين لشغل وظائف أعلى والتى سبق ذكرها .

رابعاً - وظائف فنية أخري . من مسئوليات المديريات التعليمية

تتبع كل مديرية تعليمية ، مجموعة من الوظائف الفنية ، التى لها نظائرها فى الديوان العام لوزارة التربية والتعليم (على المستوى القومى) ، هذه الوظائف، هى :

١ - فى تعليم الكبار :

- مساعد موجه تعليم كبار (بمستوى مدرس أول ثانوى)
- موجه تعليم كبار (بمستوى موجه قسم ، أو موجه إعدادى)
- رئيس قسم تعليم كبار (بمستوى موجه ثانوى)

٢ - فى وظائف :

التخطيط ، الوسائل التعليمية ، الإحصاء ، الامتحانات ، التدريب ، العلاقات العامة ....الخ

- أخصائى (تناظر مدرس)
- أخصائى أول (تناظر مدرس أول)
- موجه (تناظر موجه إعدادى)
- رئيس قسم (تناظر موجه ثانوى)
- مدير مساعد (موجه أول)
- موجه عام (مدير إدارة بديوان الوزارة)

٣ - التربية الاجتماعية : (من وظائفها)

- أخصائى اجتماعى بالابتدائى (تناظر مدرس ابتدائى)
- أخصائى اجتماعى بالإعدادى (تناظر مدرس إعدادى)

- أخصائى أول اجتماعى بالإعدادى (تناظر أخصائى اجتماعى بالثانوى)
- موجه تربية اجتماعية بالابتدائى (تناظر موجه قسم)

٤ - المكتبات المدرسية .

٥ - الصحافة المدرسية .

٦ - التربية المسرحية .

٧ - أمناء المعامل .

٨ - المعاونون الفنيون .

٩ - العاملون فى وظائف فنية أخرى .

ويلاحظ فى الوظائف المذكورة ، وجود مؤهلات عالية فى كثير منها ، وكذلك وجود مؤهلات متوسطة ، وقد وضعت لها تدرجات وظيفية ، طبقاً لقواعد النقل والتعيين التى شملها القرار الوزارى رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ ، وقد روعيت المساواة فى التدرج الوظيفى للمؤهلات المتناظرة للعاملين فى التدريس بالمراحل التعليمية المختلفة .

خامساً - الوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم

(وما يماثلها بالإدارة العامة ، والإدارات التعليمية بديوان الوزارة)

ينص القرار الوزارى على أن :

يكون شغل الوظائف القيادية ، بالاختيار المبنى على الكفاية ، والامتياز ، وقوة الشخصية ، ويتم هذا الاختيار ، طبقاً للقواعد التى تضمنها القرار المذكور .

هذه الوظائف ، هى :

(١) مديرو الإدارات التعليمية من المستوى الثالث .

- مديرو المراحل التعليمية .
- مديرو المدارس ، ودور المعلمين والمعلمات .
- الموجهون الأوائل .

وتشغل بالتعيين من بين نظار المدارس الثانوية ، ونظار دور المعلمين والمعلمات ، وموجهى المواد بالمرحلة الثانوية ، ورؤساء الأقسام .

وبالنسبة لوظائف مديري مرحلة بالتعليم الابتدائى ، تكون الأولوية عند شغل هذه الوظيفة لمن عمل فى التعليم الابتدائى : ناظراً ، فموجه قسم (أو موجه مادة) ، فرئيس قسم .

(٢) وكلاء المديريات التعليمية .

- مديرو الإدارات التعليمية من المستوى الثانى .
- مديرو الإدارات بديوان الوزارة .
- الموجهون العامون للواد الدراسية .

وتشغل بالتعيين من بين مديرى المراحل التعليمية ، ومن فى مستواهم .

وقد نصت المادة الرابعة من القرار الوزارى رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ والمعمول به حتى الآن ، على مايأتى :

تتولى لجان يصدر بتشكيلها قرار وزارى ، الترشيح للتعيين فى الوظائف المذكورة ، وذلك باختبارات شخصية تجرى لشاغلى المستوى الوظيفى ، ويشترط عند شغل هذه الوظائف :

- أن يكون المرشح ، حاصلا على تقدير « ممتاز » فى سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة ، على ألا يقل التقدير الثالث عن « جيد » .
- أن يكون قد أمضى عامين - على الأقل - فى الوظيفة الأخيرة .
- أن يكون باقياً له فى الخدمة حتى نهاية شهر ديسمبر من السنة التى يتم فيها الترشيح ، عام ميلادى على الأقل .

ويرتب المرشحون لكل مستوى من كل فئة مالية ، ترتيباً تنازلياً فيما بينهم ، طبقاً لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة .

وفى حالة التساوى ، يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم ، فالأقدم فى تاريخ التخرج ، فالأكبر سناً .

ويعين اللائقون الذين يجتازون بنجاح الاختبار الشخصى بالمستوى الأول بالترتيب ، ثم الذين يجتازونه بنجاح بالمستوى الثانى بالترتيب .

(٣) مديرو التربية والتعليم .

– مديرو الإدارات التعليمية من المستوى الأول .

– مديرو الإدارات العامة بديوان الوزارة .

– مستشارو المواد الدراسية .

تشغل بالتعيين من بين وكلاء المديريات التعليمية ، ومن فى مستواهم .

وقد نصت المادة الخامسة من القرار الوزارى رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦ والذى سبق ذكره على مايأتى (بشأن هذه الوظائف) :

ويكون الترشيح للتعيين فى الوظائف السابقة ، من بين شاغلى المستوى الوظيفى السابق ، بشرط :

– أن يكون باقياً للمرشح فى الخدمة ، حتى نهاية ديسمبر من السنة التى يتم فيها الترشيح ، عام ميلادى على الأقل .

– أن يكون قد أمضى عامين على الأقل فى الوظيفة الأخيرة .

ويرتب المرشحون ، ترتيباً تنازلياً ، فيما بينهم ، طبقاً لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة ، وفى حالة التساوى ، يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم ، فالأقدم تخرجاً ، فالأكبر سناً .

ويتولى مجلس الوكلاء (وكلاء وزارة التربية والتعليم) من يرى فيهم الصلاحية التامة لشغل هذه الوظائف القيادية ، ومن يعلم أن لديهم القدرة الكاملة على تحمل مسئولياتها ، التى قد لا تتوفر فى بعض المرشحين بالأقدمية المطلقة ، من المستوفين للشروط العامة .

التنسيق بين الوظائف القيادية :

تحرص الدولة على الأخذ بمبدأ تكافؤ الفرص ، وتطبيقه فى مجالات الحياة ، وفى مقدمتها ، شئون التعليم .

وبالنسبة للوظائف القيادية السابقة ، نصت المادة السادسة من القرار الوزارى ، المعمول به ، على مايأتى :

تتولى الإدارة العامة لتنسيق الوظائف الإشرافية ، إعداد القوائم ، والبيانات اللازمة للوظائف القيادية السابقة ، بعد تجميعها من الإدارات ، والمديريات التعليمية المختصة .

ويصدر بالنقل ، والتعيين فى هذه الوظائف ، قرار وزارى ، بعد موافقة مجلس الوكلاء .

اختصاصات أخري لمديريات التربية والتعليم

لكى تستكمل المديريات التعليمية بالمحافظات ، حق الممارسة الفعلية للوظائف المتنوعة ، صدرت عدة قرارات تنظيمية لنوعيات العمل (غير التدريس، والإشراف ، والتوجيه الفنى والوظائف الفنية الأخرى ، المنصوص عنها فى القرار السابق) التى تمارس فى مجال التربية والتعليم ، ولها دورها الهام ، والمتمم للعملية التعليمية .

ويعتبر القرار الوزارى رقم ١٣٦ الصادر بتاريخ ١٩٧٥/٩/٢٤ من أحدث هذه القرارات ، وهو مايعمل به حتى الآن ، وذلك بشأن قواعد شغل الوظائف التنظيمية، والإدارية ، والتخصصية ، والمكتبية ، والفنية ، وماتشمله كل منها ، من التدرج الوظيفى .

وهذه الوظائف ، هى :

أولا – الوظائف التنظيمية ، والإدارية ، والمالية .

ثانياً –وظائف الشئون القانونية .

ثالثاً – وظائف شئون التغذية .

رابعاً – الوظائف الهندسية .

خامساً – الوظائف المكتبية .

سادساً – وظائف فنية .

وقد تضمن القرار الوزارى ، متطلبات التعيين والنقل في الوظائف المذكورة، كما منح المديريات التعليمية بالمحافظات ، الصلاحيات الآتية (طبقا لما جاء فى المادة الأولى منه) :

١ – إصدار قرارات التعيين للعاملين ، الذين ترشحهم القوى العاملة .

٢ – التعيين فى الوظائف الخالية ، فى أدنى فئات التعيين ، فى حدود الإجراءات، والقواعد المقررة .

٣ – إجراء حركات التنقلات فى داخل دائرة المديرية .

٤ – التعيين فى الوظائف حتى وظيفة ، رئيس قسم ، وما يعادلها ، وفقاً للقواعد التى تضمنها القرار ، وفى حدود عدد الوظائف المقررة .

أما الوظائف القيادية ، ابتداء من وظيفة ، مدير مساعد للشئون المالية والإدارية ، وما يعادلها ، فقد نصت المادة السادسة من القرار المذكور ، على أن

تتولى اللجان التى يشكلها وكيل الوزارة للشئون المالية والإدارية ، إجراء اختبارات شخصية للمرشحين للتعيين فيها ، ويتم التقييم بإقرار صلاحية المرشح للوظيفة أو عدم صلاحيته ، على أن يرتب الصالحون ، طبقاً للقواعد المتبعة ، والتى أوردها القرار .

وفى نهاية حديثنا عن إدارة التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، نرى أن نضيف إلى ماسبق قائمة بأسماء الذين تولوا المسئولية أو الإشراف أو النظارة أو الوزارة بالنسبة لهذا النوع من التعليم بمصر منذ النصف الأول من القرن التاسع عشر وحتى وقتنا الحاضر فى العام الدراسى الحالى (٢٠٠٠/٢٠٠١) مع توضيح تاريخى للفترة التى قضاها كل من هؤلاء المسئولين فى موقعة .

رؤساء الديوان والنظار والوزراء :

فى الصفحات القادمة نحاول أن نعرض لأسماء الوزراء ومسمياتهم المختلفة **منذ إنشاء ديوان للمدارس عام ١٨٣٧ حتى الآن :**

ونسبق ذلك بما يلي :

(١) أول رئيس لديوان المدارس كان مصطفى مختار وقد تولى ذلك المنصب فى ٩ مارس ١٨٣٧ إلى ١٧ نوفمبر ١٨٣٨ .

(٢) أول من حمل لقب (ناظر المعارف) هو السيد / على مبارك وذلك فى ٢٨ أغسطس ١٨٧٨ .

(٣) أول من حمل لقب (وزير المعارف) هو عدلى يكن فى ١٩ ديسمبر ١٩١٤ .

(٤) أول وزير بعد ثورة سنة ١٩٥٢م هو سعد اللبان فى ٢٤يوليو ١٩٥٢.

(٥) أول وزير حمل لقب (وزير التربية والتعليم)هو كمال الدين حسين فى ١ سبتمبر ١٩٥٤.

(٦) فى عام ١٩٥٨ كان هناك وزيران للتربية والتعليم (خلال سنوات الوحدة بين مصر وسوريا)

أحدهما / كمال الدين حسين وزير التربية والتعليم المركزى .

ثانيهما / أحمد نجيب هاشم وزير التربية والتعليم التنفيذى .

(٧) فى عام ١٩٨٥ كان هناك وزيران للتربية والتعليم

أحدهما / د. فتحى محمد على للتعليم العالى .

ثانيهما / منصور حسين وزير للتربية والتعليم .

وتتضمن البيانات التالية أسماء رؤساء ديوان المدارس ، ونظار ووزراء المعارف ووزراء التربية والتعليم ، فى مصر :

بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الأن (٢٠٠١)

الإسم	مسمى الوظيفة	فترة العمل: من	فترة العمل: إلى
١ – مصطفى مختار	رئيس الديوان	٩ مارس ١٨٣٧	١٧ نوفمبر ١٨٣٨
٢ – إبراهيم أدهم	رئيس الديوان	١٥ مايو ١٨٣٩	١٤ مارس ١٨٤٩
إبراهيم أدهم	رئيس الديوان	١٨ أكتوبر ١٨٤٩	٨ مايو ١٨٥٠
إبراهيم أدهم	رئيس الديوان	٢٦ يناير ١٨٦٣	٢٦ يولية ١٨٦٣
٣ – عبدى شكرى	رئيس الديوان	٩ مايو ١٨٥٠	١٦ ديسمبر ١٨٥٤
٤ – محمد الشريف	رئيس الديوان	٢٦ يوليو ١٨٦٣	١٤ أبريل ١٨٦٨
٥ – على مبارك	رئيس الديوان	١٥ ابريل ١٨٦٨	٢٠ سبتمبر ١٨٧٠
على مبارك	رئيس الديوان	١٣ مايو ١٨٧١	٢٥ أغسطس ١٨٧٢
على مبارك	ناظر المعارف	٢٨ أغسطس ١٨٧٨	٨ أبريل ١٨٧٩
على مبارك	ناظر المعارف	١١ يونيو ١٨٨٨	٣ مايو ١٨٩١
٦ – مصطفى بهجت	رئيس الديوان	١٢ سبتمبر ١٨٧٠	١٢ مايو ١٨٧١
٧ – الأمير حسين كامل	رئيس الديوان	٢٦ أغسطس ١٨٧٢	١٤ أغسطس ١٨٧٣
٨ – مصطفى رياض	رئيس الديوان	١٥ أغسطس ١٨٧٣	٢٤ مايو ١٨٧٤
مصطفى رياض	رئيس الديوان	٢٥ يونية ١٨٧٦	١٣ أكتوبر ١٨٧٧

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الآن (٢٠٠١)

الإســـــم	مسمـــى الوظـــيفة	فــترة العمـــل: مـــن	فــترة العمـــل: إلـــى
مصطفى رياض	ناظر المعارف	٢١ فبراير ١٨٩٣	٢٥ أبريل ١٨٩٤
٩ – محمد ثابت	رئيس الديوان	٢٥ مايو ١٨٧٤	٦ سبتمبر ١٨٧٤
محمد ثابت	ناظر المعارف	٩ ابريل ١٨٧٩	١ يونية ١٨٧٩
١٠ – الأمير طوسون	رئيس الديوان	٧ سبتمبر ١٨٧٤	٣١ أغسطس ١٨٧٥
١١ – يحيى منصور	رئيس الديوان	١ سبتمبر ١٨٧٥	٢١ يونية ١٨٧٦
١٢ – اسماعيل أيوب	رئيس الديوان	١٤ أكتوبر ١٨٧٧	٢٧ أغسطس ١٨٧٨
١٣ – محمود سامى البارودى	ناظر المعارف	٣ يوليو ١٨٧٩	١٧ أغسطس ١٨٧٩
١٤ – على إبراهيم	ناظر المعارف	١٨ أغسطس ١٨٧٩	١٧ أغسطس ١٨٧٩
١٥ – محمد زكى	ناظر المعارف	١٤ سبتمبر ١٨٨١	٢ فبراير ١٨٨٢
محمد زكى	ناظر المعارف	١٤ مايو ١٨٩١	٢٠ فبراير ١٨٩٣
١٦ – عبد الله فكرى	ناظر المعارف	٤ فبراير ١٨٨٢	٢٦ مايو ١٨٨٢
١٧ – سليمان أباظة	ناظر المعارف	٢٠ يوليو ١٨٨٢	٢٧ أغسطس ١٨٨٢
١٨ – أحمد خيرى	ناظر المعارف	٢٨ أغسطس ١٨٨٢	٢٢ مايو ١٨٨٣

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الأن (٢٠٠١)

الإســــم	مسمي الوظــيفة	فــترة العمــل (مــن)	فــترة العمــل (إلــى)
١٩ – محمد قدرى	ناظر المعارف	٢٤ مايو ١٨٨٣	٧ يناير ١٨٨٤
٢٠ – محمود حمدى الفلكي	ناظر المعارف	٩ يناير ١٨٨٣	١٩ يوليو ١٨٨٥
٢١ – عبد الرحمن رشدى	ناظر المعارف	٢٠ يوليو ١٨٨٥	٩ يونية ١٨٨٨
٢٢ – حسين فخرى	ناظر المعارف	١٦ ابريل ١٨٩٤	١١ نوفمبر ١٨٩٥
حسين فخرى	ناظر المعارف	١٢ نوفمبر ١٨٩٥	٢٧ أكتوبر ١٩٠٦
٢٣ – سعد زغلول	ناظر المعارف	٢٨ أكتوبر ١٩٠٦	٢٣ فبراير ١٩١٠
٢٤ – أحمد حشمت	ناظر المعارف	٢٤ فبراير ١٩١٠	٤ أبريل ١٩١٤
٢٥ – أحمد حلمى	ناظر المعارف	٥ ابريل ١٩١٤	١٨ ديسمبر ١٩١٤
٢٦ – عدلى يكن	وزير المعارف	١٩ ديسمبر ١٩١٤	٩ أكتوبر ١٩١٧
عدلى يكن	وزير المعارف	١٠ اكتوبر ١٩١٧	٨ ابريل ١٩١٩
٢٧ – حسين رشدى	وزير المعارف	٩ ابريل ١٩١٩	٢٠ مايو ١٩١٩
٢٨ – أحمد زيور	وزير المعارف	٢١ مايو ١٩١٩	١ يونية ١٩١٩
٢٩ – أحمد طلعت	وزير المعارف	٢ يونيو ١٩١٩	٢٠ نوفمبر ١٩١٩

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الأن (٢٠٠١)

الإســـــم	مسمـــي الوظـــيفة	فـــترة العمـــل	
		مـــن	إلـــى
٣٠ – يحيى إبراهيم	وزير المعارف	٢١ نوفمبر ١٩١٩	٢١ مايو ١٩٢٠
يحيى إبراهيم	وزير المعارف	٢٠ نوفمبر ١٩٢٢	١٤ مارس ١٩٢٣
٣١ – توفيق رفعت	وزير المعارف	٢٢ مايو ١٩٢٠	١٦ مارس ١٩٢١
توفيق رفعت	وزير المعارف	١٥ مارس ١٩٢٣	٥ أغسطس ١٩٢٣
توفيق رفعت	وزير المعارف	١ ديسمبر ١٩٢٤	١٢ مارس ١٩٢٥
٣٢ – جعفر والى	وزير المعارف	١٧ مارس ١٩٢١	٢٤ ديسمبر ١٩٢١
٣٣ – مصطفى ماهر	وزير المعارف	١ مارس ١٩٢٢	٢٩ نوفمبر ١٩٢٢
٣٤ – محمد محب	وزير المعارف	٦ أغسطس ١٩٢٣	٧ أغسطس ١٩٢٣
٣٥ – أحمد زكى أبو السعود	وزير المعارف	١٢ أغسطس ١٩٢٣	٢٧ يناير ١٩٢٤
٣٦ – محمد سعيد	وزير المعارف	٢٨ يناير ١٩٢٤	٢٤ أكتوبر ١٩٢٤
٣٧ – الدكتور أحمد ماهر	وزير المعارف	٢٥ أكتوبر ١٩٢٤	٢٣ نوفمبر ١٩٢٤
٣٨ – أحمد محمد خشبه	وزير المعارف	٢٤ نوفمبر ١٩٢٤	٣٠ نوفمبر ١٩٢٤
٣٩ – على ماهر	وزير المعارف	١٣ مارس ١٩٢٥	٦ يونية ١٩٢٦
على ماهر	وزير المعارف	٢٠ يونيه ١٩٣٠	١١ يولية ١٩٣٠

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الأن (٢٠٠١)

الإسم	مسمى الوظيفة	فترة العمل	
		من	إلى
٤٠ – على الشمسى	وزير المعارف	٧ يونيو ١٩٢٦	٢٦ يونيو ١٩٢٨
٤١ – أحمد لطفى السيد	وزير المعارف	٢٧ يونيه ١٩٢٨	٣ أكتوبر ١٩٢٩
٤٢ – حافظ حسن	وزير المعارف	٤ أكتوبر ١٩٢٩	٣١ ديسمبر ١٩٢٩
٤٣ – بهى الدين بركات	وزير المعارف	١ يناير ١٩٣٠	١٩ يونية ١٩٣٠
بهى الدين بركات	وزير المعارف	٣٠ ديسمبر ١٩٣٧	٢٦ أبريل ١٩٣٨
٤٤ – مراد سيد أحمد	وزير المعارف	١٢ يوليو ١٩٣٠	٩ يونيو ١٩٣١
٤٥ – محمد حلمى عيسى	وزير المعارف	١٠ يونيه ١٩٣١	١٤ نوفمبر ١٩٣٤
٤٦ – أحمد نجيب الهلالى	وزير المعارف	١٥ نوفمبر ١٩٣٤	٢٩ يناير ١٩٣٦
أحمد نجيب الهلالى	وزير المعارف	٢٧ نوفمبر ١٩٣٧	٢٩ ديسمبر ١٩٣٧
أحمد نجيب الهلالى	وزير المعارف	٦ نوفمبر ١٩٤٢	٩ أكتوبر ١٩٤٤
٤٧ – محمد على علويه	وزير المعارف	٣٠ يناير ١٩٣٦	٩ مايو ١٩٣٦
٤٨ – على زكى العرابى	وزير المعارف	١٠ مايو ١٩٣٦	٢ أغسطس ١٩٣٧
٤٩ – عبد السلام فهمى جمعه	وزير المعارف	٣ أغسطس ١٩٣٧	٢٦ نوفمبر ١٩٣٧

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الآن (٢٠٠١)

الإســــم	مسمى الوظيفة	فترة العمل: مـن	إلــى
٥٠ – محمد حسين هيكل	وزير المعارف	٢٧ أبريل ١٩٣٨	١٨ أغسطس ١٩٣٩
محمد حسين هيكل	وزير المعارف	٢٨ يونيو ١٩٤٠	٥ فبراير ١٩٤٢
محمد حسين هيكل	وزير المعارف	٩ أكتوبر ١٩٤٤	١٥ يناير ١٩٤٥
٥١ – محمود فهمى النقراشي	وزير المعارف	١٨ أغسطس ١٩٣٩	٢٧ يونية ١٩٤٠
٥٢ – محمد حسن العشماوى	وزير المعارف	١٧ فبراير ١٩٤٦	٩ ديسمبر ١٩٤٦
محمد حسن العشماوى	وزير المعارف	٣ نوفمبر ١٩٤٩	١١ يناير ١٩٥٠
٥٣ – عبد الرازق السنهورى	وزير المعارف	١٥ يناير ١٩٤٥	١٤ فبراير ١٩٤٦
عبد الرازق السنهورى	وزير المعارف	١٠ ديسمبر ١٩٤٦	٢٧ فبراير ١٩٤٩
٥٤ – على أيوب	وزير المعارف	٢٧ فبراير ١٩٤٩	٢٥ يولية ١٩٤٩
٥٥ – أحمد مرسى بدر	وزير المعارف	٢٦ يولية ١٩٤٩	١١ يناير ١٩٥٠
٥٦ – د. طه حسين	وزير المعارف	١٢ يناير ١٩٥٠	٢٧ يناير ١٩٥٢
٥٧ – محمد عبد الخالق حسونه	وزير المعارف	٢٨ يناير ١٩٥٢	١ مارس ١٩٥٢
٥٨ – محمد أحمد رفعت	وزير المعارف	٢ مارس ١٩٥٢	١ يوليو ١٩٥٢
محمد أحمد رفعت	وزير المعارف	٢٢ يولية ١٩٥٢	٢٤ يوليو ١٩٥٢

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الآن (٢٠٠١)

الإســـم	مسمـــى الوظـــيفة	فـــترة العمـــل	
		مـــن	إلـــى
٥٩ – سامى مازن	وزير المعارف	٢ يوليو ١٩٥٢	٢٢ يوليو ١٩٥٢
٦٠ – سعد اللبان	وزير المعارف	٢٤ يوليو ١٩٥٢	٦ سبتمبر ١٩٥٢
٦١ – اسماعيل القبانى	وزير المعارف	٧ سبتمبر ١٩٥٢	٣ يناير ١٩٥٤
٦٢ – د. عباس مصطفى عمار	وزير المعارف	٤ يناير ١٩٥٤	١٦ أبريل ١٩٥٤
٦٣ – د. محمد عوض محمد	وزير المعارف	١٧ ابريل ١٩٥٤	٣١ أغسطس ١٩٥٤
٦٤ – كمال الدين حسين	وزير المعارف	١ سبتمبر ١٩٥٤	٦ اكتوبر ١٩٥٨
كمال الدين حسين	وزير التربية والتعليم المركزى	من ٧أكتوبر ١٩٥٨	١٥ أغسطس ١٩٦١
٦٥ – أحمد نجيب هاشم	وزير التربية والتعليم التنفيذى	٧ أكتوبر ١٩٥٨	١٥ أغسطس ١٩٦١
٦٦ – السيد محمد يوسف	وزير التربية والتعليم	٦ أغسطس ١٩٦١	١٨ يونية ١٩٦٧
٦٧ – الدكتور / عبد العزيز السيد	وزير التربية والتعليم	١٩ يونيه ١٩٦٧	١٩ مارس ١٩٦٨
٦٨ – د. محمد حلمى مراد	وزير التربية والتعليم	٢٠ مارس ١٩٦٨	٩ يوليو ١٩٦٩
٦٩ – د. محمد حافظ غانم	وزير التربية والتعليم	١٠ يوليو ١٩٦٩	١٨ يناير ١٩٧٢
٧٠ – على عبد الرازق أحمد	وزير التربية والتعليم	١٨ يناير ١٩٧٢	٢٦ مارس ١٩٧٣
على عبد الرازق أحمد	وزير التربية والتعليم	٢٧ مارس ١٩٨٣	٢٣ ابريل ١٩٧٤

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الآن (٢٠٠١)

الإســـم	مسمى الوظيفة	فترة العمل: من	فترة العمل: إلى
٧١ – د. حسن محمد إسماعيل	وزير التربية والتعليم والثقافة والبحث العلمى	٥ أكتوبر ١٩٧٨	١٩ يونيو ١٩٧٩
٧٢ – د. مصطفى كمال حلمى	وزير التربية والتعليم	٢٤ إبريل ١٩٧٤	٢٠ مارس ١٩٧٦
د. مصطفى كمال حلمى	وزير التربية والتعليم	٢١ مارس ١٩٧٦	٢٥ اكتوبر ١٩٧٧
د. مصطفى كمال حلمى	وزير التعليم والبحث العلمى	٢٦ أكتوبر ١٩٧٧	٤ اكتوبر ١٩٧٨
د. مصطفى كمال حلمى	وزير التعليم والبحث العلمى	٢١ يونيو ١٩٧٩	١٣ مايو ١٩٨٠
د. مصطفى كمال حلمى	وزير التعليم والبحث العلمى	١٤ مايو ١٩٨٠	٣١ اغسطس ١٩٨٢
د. مصطفى كمال حلمى	نائب رئيس الوزراء للخدمات ووزير التعليم والبحث العلمى	١ سبتمبر ١٩٨٢	١٦ يوليو ١٩٨٤
٧٣ – د. عبد السلام عبد الغفار	وزير التربية والتعليم	١٧ يوليو ١٩٨٤	٤ سبتمبر ١٩٨٥
٧٤ – منصور إبراهيم حسين	وزير التربية والتعليم	٥ سبتمبر ١٩٨٥	١٠ اكتوبر ١٩٨٦
٧٤ – د. فتحى محمد على	وزير التعليم العالى	٥ سبتمبر ١٩٨٥	١٠ اكتوبر ١٩٨٦

تابع : بيان أسماء الوزراء الذين تولوا وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها حتى الأن (٢٠٠١)

الإسم	مسمي الوظيفة	فترة العمل من	فترة العمل إلى
٧٥ – د. أحمد فتحى سرور	وزير التربية والتعليم	١١ أكتوبر ١٩٨٦	١٢ اكتوبر ١٩٨٧
د. أحمد فتحى سرور	وزير التربية والتعليم	١٣ أكتوبر ١٩٨٧	١٢ ديسمبر ١٩٩٠
٧٦ – د. عادل عبد الحميد عز	وزير التربية والتعليم	١٥ ديسمبر ١٩٩٠	٢٠ مايو ١٩٩١
٧٧ – د. حسين كامل بهاء الدين	وزير التربية والتعليم أعيدت تسمية الوزير : وزير التربية والتعليم فى تعديل التشكيل الوزارى بدلاً من وزير التعليم وذلك فى ٨ / ٧ / ١٩٩٧ حيث أعيدت تسميه وزارة التعليم العالى مرة أخرى وادمجت فيها وزارة البحث العلمى وزيرها أ. د . مفيد شهاب.	٢١ مايو ١٩٩١	حتى الآن (٢٠٠١)

الهيئة العامة للأبنية التعليمية

استكمالاً لحديثنا عن أوضاع التعليم العام (قبل الجامعى) بجمهورية مصر العربية، نرى أن نشير – بإيجاز – إلى أحد الأجهزة الهامة والمرافق الرئيسية بوزارة التربية والتعليم والمسئولة عن استيعاب ملايين الطلاب والطالبات بمختلف المراحل التعليمية ألا وهى « الهيئة العامة للأبنية التعليمية ».

لقد صدرت بشأنها بعض القوانين والقرارات التى تحدد اختصاصاتها ومهامها ، منها :

- مرسوم بقانون رقم ٣٤٣ لسنة ١٩٥٢.
- قانون رقم ٣٨١ لسنة ١٩٥٤.
- قرار جمهورى رقم ٤٤٨ لسنة ١٩٨٨.

وذلك انطلاقاً من اهتمام الدولة بقطاع التعليم العام وباعتبار قضية التعليم مشروع مصر القومى فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على تشييد وإقامة العديد من الأبنية المدرسية ذات طابع معمارى عصرى يتمشى مع الاتجاهات الحديثة فى بناء وتصميم المدارس وتجهيزاتها والعمل على تجديد وترميم وصيانة مايحتاج منها، نتيجة للزيادة السكانية المطردة والإقبال الجماهيرى المتزايد على التعليم وما يتطلبه من تحديث وتطوير ومن ثم رأت الدولة زيادة الاعتمادات المالية المخصصة واللازمة كما وضعت الخطط التنفيذية المرحلية والمتعاقبة لتحقيق ما تهدف اليه.

ومن اختصاصات الهيئة العامة للأبنية التعليمية ، ما يأتى :

- وضع تخطيط علمى عام بإستخدام الخريطة المدرسية وذلك على مستوى الجمهورية لتحديد احتياجات كل محافظة.
- إعداد الدراسات اللازمة لتطوير معايير ومواصفات تصميم المبانى المتنوعة .
- تصميم نماذج نمطية متنوعة للمبانى المدرسية لمختلف مراحل التعليم والنوعيات التخصصية.
- إنشاء المبانى التعليمية تنفيذاً لخطة الاحتياجات الموضوعة والمعتمدة .
- إصلاح وصيانة وترميم المبانى المدرسية القائمة طبقاً لخطة مدروسة والإشراف على تنفيذها .
- تنظيم دورات تدريبية للكوادر الفنية.
- تصميم التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية بأنواعها والإشراف على تصنيعها.

إشارة واجبة

هذه الإشارة الواجبة تعبر عن حرص الدولة على ملاحقة الأجيال الصاعدة لتطورات العلم وتحديث تقنياته وانطلاقاً من سعى مصر الدائم نحو الإفادة من المستجدات العصرية ومواكبة تتابع وتدفق المعلومات وسرعة تناقلها وتزايدها المطرد وتنوع وسائلها وما يشهده عالمنا المعاصر من تفجر معرفي متعدد الجوانب فمن شبكات المعلومات إلى البث الفضائي بقنواته إلى وسائل الاتصال السريعة إلى استخدامات الحاسب الآلي في أغراض كثيرة ، لهذا صدر القرار الوزراى رقم ١٦٨ بتاريخ ١٩ / ٨ / ٢٠٠٠ بشأن الحاسب الآلى (الكومبيوتر) وقد جاء فيه : « مادة الحاسب الآلى مادة أساسية فى جميع مراحل التعليم العام بالصفوف الأولى اعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٠ / ٢٠٠١».

وقد استلزم هذا تزويد المدارس بالأجهزة المناسبة لكل مرحلة وإنشاء الإدارات والأقسام والمراكز الفنية المتخصصة بمديريات التربية والتعليم والتى تشرف عليها وتتابع ذلك بالإضافة إلى ميكنة الإدارات التعليمية وما تتطلبه من آليات حديثة تسهم بدور كبير فى انجازات إدارة التعليم وتجاحها فى مهامها مما يثرى المجال العلمى والتربوى ويدفع بالعملية التعليمية إلى الأمام ويخطوات تؤكد مكانتها بين دول العالم المتقدمة .

الفصل الثانى

تنظيمات إدارة التعليم الجامعي والعالي في جمهورية مصر العربية

تنظيمات إدارة التعليم الجامعي والعالي
في جمهورية مصر العربية

بعض التشريعات الرسمية بشأن التعليم الجامعي والعالي :

تحت مظلة وزارة التعليم العالى تتكون الجامعات بكلياتها والمعاهد المختلفة الحكومية والخاصة وقد أصدرت الدولة فى مصر بشأنها التشريعات اللازمة من قوانين وقرارات تكفل استمراريتها وتؤكد إشراف الدولة عليها وادراكها لمهامها العلمية وفى الصفحات التالية نحاول توضيح بعض الأمور ذات الصلة بهذا النوع من التعليم الجامعى والعالى وذلك على النحو التالى :

- وزارة التعليم العالى .
- اختصاصات الجامعة .
- التنظيم الداخلى للجامعة .
- المجلس الأعلى للجامعات .
- مجلس الجامعة ومايتفرع منه من مجالس .
- مجلس الكلية أو المعهد ومايتفرع منه من مجالس .
- مجلس القسم فى الكلية أو المعهد .
- الجامعات الحكومية .
- جامعة الأزهر .
- الجامعة العمالية .
- الكليات والمعاهد الحكومية (العالية والمتوسطة) .
- الأكاديميات .
- الجامعات الخاصة .
- الجامعة الأمريكية .
- جامعة سنجور .

منظومة الإدارة في الجامعة

مكونات هذه المنظومة على النحو التالى :

أولاً - اختصاصات الجامعات :

تنص المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات على مايأتى :

تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعى والبحث العلمى الذى تقوم به كلياتها ومعاهدها فى سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا ، متوخية فى ذلك المساهمة فى رقى الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الانسانية وتزويد البلاد بالمتخصصين الفنيين والخبراء فى مختلف المجالات واعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم فى بناء وتدعيم المجتمع وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية .

وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنسانى فى أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهى الثروة البشرية .

وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخى للشعب المصرى وتقاليده الأصيلة ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية .

وتكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعى وحاجات المجتمع والإنتاج ويجوز إنشاء فروع للجامعات .

ثانياً - التنظيم الداخلي للجامعة :

تتكون كل جامعة من عدد من الكليات ويجوز أن تنشأ بها معاهد تابعة للجامعات .

ويجوز أن تكون بعض الجامعات أو المعاهد فى غير مقر الجامعة التى تتبعها مادة (٤) .

تتكون كل كلية من عدد من الأقسام يتولى كل منها تدريس المواد التى تدخل فى اختصاصه مادة (٥) .

يتولى إدارة كل جامعة :

أ – مجلس الجامعة مادة (٩)

ب – رئيس الجامعة

يتولى إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة :

أ – مجلس الكلية أو المعهد

ب – عميد الكلية أو المعهد مادة (١٠)

يتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة :

أ – مجلس القسم

ب – رئيس القسم مادة (١١)

ثالثاً – المجلس الأعلي للجامعات : مادة (١٢)

– للجامعات المصرية مجلس أعلى يسمى ، المجلس الأعلى للجامعات ، مقره القاهرة ، يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطها المختلفة .

– يؤلف المجلس الأعلى للجامعات برئاسة وزير التعليم العالي ، وعضوية : مادة(١٨)

– رؤساء الجامعات .

– نواب رؤساء الجامعات .

– ممثل لكل جامعة يعينه مجلسها سنوياً من بين العمداء .

– خمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد من وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات .

– أمين المجلس الأعلى للجامعات .

وفي حالة غياب الوزير ، يحل محله في رئاسة المجلس أقدم رؤساء الجامعات .

أما عن مجلس الجامعة ومايتفرع عنه من :

- مجلس شئون التعليم والطلاب .
- مجلس الدراسات العليا والبحوث .
- مجلس شئون المجتمع وتنمية البيئة .

وكذلك ؛ مجلس الكلية أو المعهد وما يتفرع عنه من مجالس مماثلة بالإضافة إلى مجلس القسم ، فقد تناول قانون تنظيم الجامعات تشكيل كل منها ومهامها واختصاصاتها .

وأما عن المجالس العليا ، **فقد نصت المادة (١٩ مكرر) المستحدثة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤** بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ على الآتى :[1]

يشكل مجلس أعلى لشئون التعليم والطلاب ، ومجلس أعلى للدراسات العليا والبحوث ، ومجلس أعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة لمعاونة المجلس الأعلى للجامعات فى ممارسة اختصاصاته ويشكل كل مجلس من هذه المجالس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالى أو من ينيبه وعضوية نواب رؤساء الجامعات المختصين وأمين المجلس الأعلى للجامعات .

ويحدد المجلس الأعلى للجامعات المسائل التى تدخل فى اختصاص كل من هذه المجالس وتعرض قراراتها عليه لتقرير مايراه فى شأنها .

الإشراف على التعليم العالى غير الجامعى :

يمثل التعليم العالى مرحلة التعليم التى تلى التعليم الثانوى فى الكليات والمعاهد خارج الجامعات وهى تهتم بصفة أساسية بالجانب العملى الفنى الذى يلبى احتياجات خطط التنمية من الإخصائيين وتقوم وزارة التعليم العالى بالإشراف عليه **وذلك من خلال ثلاثة مجالس عليا هى :**

- المجلس الأعلى للمعاهد العليا الصناعية .
- المجلس الأعلى للمعاهد العليا التجارية .
- المجلس الأعلى للمعاهد العليا الخاصة .

---

(١) جمهورية مصر العربية - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - تطور التعليم في جمهورية مصر العربية - القاهرة ١٩٩٦ ص ٦٣ .

وزارة التعليم العالي *

ترجع نشأة التعليم العالى الحكومى فى مصر فى العصر الحديث إلى عام ١٩٢٥ عندما أنشئت الجامعة المصرية ، القاهرة حالياً ، على أساس نواة من الجامعة الأهلية التى أنشئت عام ١٩٠٨ ، ثم أنشئت جامعة فاروق الأول ، الإسكندرية حالياً ، عام ١٩٤٢ ، وجامعة إبراهيم باشا ، عين شمس حالياً ، عام ١٩٥٠ ، وقد كان ينظم شئون كل جامعة قانون مستقل ، فضلاً عن قوانين أخرى مستقلة تنظم شروط توظيف أعضاء هيئة التدريس ، وإنشاء كراسى الأساتذة ، وإنشاء اللجان العلمية الدائمة ، ونظام تأديب أعضاء هيئة التدريس ، وشروط الدراسة والامتحان ، وكان يتولى مسئولية التنسيق بين هذه الجامعات المجلس الاستشارى للجامعات الذى أنشىء بالقانون رقم ٤٩٦ لسنة ١٩٥٠ .

وفى عام ١٩٥٤ ، صدر أول قانون لإعادة تنظيم الجامعات المصرية يجمع كل القوانين المتناثرة فى قانون واحد ، القانون ٥٠٨ لسنة ١٩٥٤ ، وتضمن هذا القانون أن يكون وزير التربية والتعليم هو الرئيس الأعلى للجامعات بحكم منصبه ، كما حل بموجبه المجلس الأعلى للجامعات محل المجلس الاستشارى للجامعات ، و أن يتولى رئاسته أقدم مديرى الجامعات ، كما صدر فى نفس الوقت قانون مستقل للائحة الأساسية لكل كلية على حدة .

وفى عام ١٩٥٦ صدر القانون رقم ٣٤٥ لسنة ١٩٥٦ بشأن تنظيم الجامعات ليضم فى إطاره ، فضلاً عن أحكام القانون ، الأحكام الخاصة بالكليات والتى كانت تنظمها قوانين مستقلة كما سلف الذكر ، وفى عام ١٩٥٧ أنشئت جامعة أسيوط كأول جامعة فى صعيد مصر .

وفى عام ١٩٥٨ صدر القانون رقم ١٨٤ لسنة ١٩٥٨ بشأن تنظيم الجامعات ، وتضمن أيضاً النص على أن وزير التربية والتعليم هو الرئيس الأعلى للجامعات بحكم منصبه ، وأن تكون رئاسة المجلس الأعلى للجامعات لمدير جامعة القاهرة ، ويحل محله فى حالة غيابه أقدم مديرى الجامعات .

ويرجع تاريخ نشأة وزارة التعليم العالى إلى عام ١٩٦١ فى ظل الوحدة بين مصر وسوريا وتولى مسئولية هذه الوزارة عند نشأتها الدكتور أمجد الطرابلسى ،

---

* وزارة التعليم العالي – مكتب الوزير – وحدة المعلومات – كليات ومعاهد التعليم العالي في جمهورية مصر العربية القاهرة ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ .

وحدد القرار الجمهورى رقم ١٦٦٥ لسنة ١٩٦١ مسئولية وتنظيم الوزارة بالنسبة لمايلى :

أولاً : التعليم العالى .

ثانياً : العلاقات الثقافية الخارجية والبعثات .

ثالثاً : مسئوليات عامة ، أهمها :

١ - إنشاء وإدارة الكليات والمعاهد العالية ومراكز التدريب الحكومى .

٢ - متابعة تنفيذ الخطط والمشروعات فى الجامعات والكليات والمعاهد العالية ومراكز التدريب .

ونص قرار إنشاء الوزارة على أن يكون لوزير التعليم العالى الصلاحيات التى كانت لوزير التربية والتعليم فى القوانين واللوائح الخاصة بالجامعات، والمعاهد العالية، والعلاقات الثقافية، والشعبة القومية لليونسكو، والبعثات، ومجمع اللغة العربية .

وفى عام ١٩٦٣ عدل قانون تنظيم الجامعات رقم ١٨٤ لسنة ١٩٥٨ بحيث أصبح وزير التعليم العالى هو الرئيس الأعلى للجامعات بحكم منصبه ، وتولى أيضاً رئاسة المجلس الأعلى للجامعات ، وظل هذا القانون مطبقاً حتى صدر القرار بقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات ، والذى يعتبر رابع قانون يصدر بشأن تنظيم الجامعات المصرية ، والوحيد الذى صدر فى ظل وزارة التعليم العالى ، وقد صدر العديد من القوانين المعدلة لهذا القانون فى مقدمتها إنشاء جامعتى طنطا والمنصورة عام ١٩٧٢ ، وجامعة الزقازيق عام ١٩٧٤ ، وجامعة حلوان عام ١٩٧٥ ، وجامعات المنيا و المنوفية وقناة السويس عام ١٩٧٦ ،وأخيراً جامعة جنوب الوادى عام ١٩٩٤ .

و بالنسبة للمعاهد العالية الحكومية ، فقد صدر عقب إنشاء الوزارة القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٣ الذى نظم أسلوب إنشاء الكليات والمعاهد العالية الحكومية التابعة لها ، وأنشىء وفقاً لأحكامه عدد من المعاهد العليا الصناعية والزراعية والتجارية ، وظلت هذه المعاهد تابعة للوزارة حتى عام ١٩٧٥ عندما أنشئت جامعة حلوان فى هذا العام على أساس نواة من غالبية هذه المعاهد ، وضمت باقى المعاهد العالية إلى بعض الجامعات القائمة .

وفي عام ١٩٨٨ تقرر إنشاء كليات للتربية النوعية ورياض الأطفال لسد حاجة وزارة التربية والتعليم إلى المعلم النوعي في التخصصات التي تعاني من نقص فيها ، وذلك وفقاً لأحكام القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٣ المشار إليه ، فأنشئت أولى هذه الكليات في أكتوبر عام ١٩٨٨ ، وتوالى بعد ذلك إنشاء باقي الكليات ، وقد ضمت جميع هذه الكليات إلى مختلف الجامعات اعتباراً من العام الجامعي ٩٨ / ١٩٩٩ ، ويبلغ عدد المعاهد العالية ، والكليات التابعة للوزارة حالياً خمس كليات ومعاهد هي كلية للتعليم الصناعي بالقبة « أنشئت عام ١٩٨٩ » ، وكلية التعليم الصناعي ببني سويف « أنشئت عام ١٩٩٢ » ، والمعهد العالي للتكنولوجيا ببنها « أنشيء عام ١٩٨٨ » ، ومعهد الطاقة بأسوان « أنشيء عام ١٩٨٩ » ، وأخيراً المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي ببورسعيد « أنشيء عام ١٩٩٥ » .

وبالنسبة لمراكز التدريب المهني الصناعية ، والتجارية ، والزراعية ، والتي كانت تتراوح مدة الدراسة بها بين ٩و١٢شهراً ، وكانت تابعة لوزارة التربية والتعليم ، فقد انتقلت تبعيتها إلى وزارة التعليم العالي بعد إنشائها عام ١٩٦١ . وعلى ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسة التي أجرتها وزارة التعليم العالي عام ١٩٦٥ مستعينة بتجارب الدول التي سبقت في هذا المسار ، فقد تقرر اعتباراً من العام ١٩٦٧/٦٦ أن يستبدل باسم « مراكز التدريب المهني » اسم « معاهد إعداد الفنيين » ، الصناعية والتجارية ، مع زيادة مدة الدراسة بها إلى سنتين ، وتطبيق خطة دراسية ومناهج علمية متطورة ، ثم كان التطوير الثاني الذي أعقب الدراسة المقارنة التي أجرتها الوزارة بالتعاون مع البنك الدولي عام ١٩٧٥ ، فكان أن بدأ في عام ١٩٧٧/٧٦ تنفيذ خطة تطوير هذه المعاهد التي أصبح اسمها « المعاهد الفنية » ، وهو الأسم الذي ظلت محتفظة به حتى الآن .

أما المعاهد العليا الخاصة ، فيرجع تاريخها إلى ماقبل إنشاء وزارة التعليم العالي أيضاً ، ففي عام ١٩٣٤ أنشيء المعهد العالي للخدمة الاجتماعية في الإسكندرية ، كما أنشيء المعهد العالي للخدمة الاجتماعية في القاهرة عام ١٩٣٧ ، وبعد إنشاء وزارة التعليم العالي عام ١٩٦١ تم إنشاء بعض المعاهد العالية الخاصة مثل المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية الذي أنشيء عام ١٩٦٤ كمركز تدريب وتحول إلى معهد مدة الدراسة به ٤سنوات عام ١٩٦٨ ، والمعهد العالي للتعاون الزراعي بشبرا الذي أنشيء عام ١٩٦٥ كمركز للتدريب وتحول إلى معهد مدة الدراسة به أربع سنوات عام ١٩٦٨ أيضاً ، والمعهد العالي للتعاون والإرشاد الزراعي في أسيوط الذي أنشيء عام ١٩٦٨ ، وعندما تعددت المعاهد العالية

الخاصة صدر القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٠ الذى ينظم شئون التعليم العالى الخاص الخاضع لإشراف الوزارة ، وأنشىء وفقاً لأحكامه العديد من المعاهد الخاصة العليا والمتوسطة بعد ذلك .

وبالنسبة لنظام البعثات فقد كان ينظمها المرسوم التشريعى رقم ٢٣١ بتاريخ ١٥ / ٥ / ١٩٥٢ ، ثم صدر القرار بقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٥٩ الخاص بتنظيم شئون البعثات والإجازات الدراسية والمنح ، ونص هذا القانون على أن تشكل اللجنة العليا للبعثات برئاسة وزير التربية والتعليم ، إلا أن هذا الاختصاص نقل إلى وزير التعليم العالى بموجب القرار الجمهورى بإنشاء وزارة التعليم العالى السابق الإشارة إليه، ومازال قانون البعثات الصادر بالقرار رقم ١١٢ لسنة ١٩٥٩ هو القانون المعمول به حتى الآن .

وبالنسبة للشعبة القومية للتربية والعلوم والثقافة ، فيرجع تاريخها إلى تاريخ إنشاء منظمة اليونسكو ذاتها ، فعندما دعيت الحكومة المصرية للإشتراك فى مؤتمر وزراء التربية والتعليم للأمم المتحدة الذى عقد فى لندن فى نوفمبر عام ١٩٤٥ للنظر فى إنشاء منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة – قامت وزارة التربية والتعليم بقبول الدعوة والإشتراك فى المؤتمر الذى أسفر عن وضع الإتفاق الخاص بإنشاء منظمة اليونسكو ، وصدر القانون رقم ١٣٢ لسنة ١٩٤٧ بالموافقة على هذا الإتفاق ، ثم صدر بعد ذلك قراروزير التربية والتعليم رقم ٦٨٧٥ بتاريخ ٩/ ١٩٤٩/٧ بإنشاء الشعبة القومية للتربية والعلوم والثقافة من أعضاء معيين بحكم وظائفهم ، وممثلين للهيئات الحكومية ، وأعيد تشكيل الشعبة عام ١٩٥٦ ثم عام ١٩٥٩ لتفعيل دورها ، وعندما أنشئت وزارة التعليم العالى أصبح لوزير التعليم العالى الصلاحيات التى كانت لوزير التربية والتعليم بالنسبة للشعبة ، وأعيد تشكيل الشعبة مرة ثالثة عام ١٩٦٢ ، وصدرت لائحة داخلية بتنظيم أعمالها ، ثم أعيد تشكيلها مرة رابعة عام ١٩٦٥ عندما تبعت لوزارة العلاقات الثقافية الخارجية وصدربذلك قرار رئيس الجمهورية رقم ١١٤١ لسنة ١٩٦٥ ، وبعد إلغاء هذه الوزارة عادت الشعبة مرة أخرى إلى وزارة التعليم العالى ، كان من الضرورى إعادة تنظيم الشعبة للمرة الخامسة ، وصدر بذلك قرار رئيس الجمهورية رقم ١٥٨٨ لسنة ١٩٦٧ ، وهو التشكيل الذى لازال معمولاً به حتى الآن ، وحدد هذا القرار مهام الشعبة كحلقة اتصال بين منظمة اليونسكو وبين أجهزة الدولة المعنية بشئون التربية والعلوم والثقافة ، وأن يتولى وزير التعليم العالى رئاسة الجمعية العمومية للشعبة ومكتبها التنفيذى ، وقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٨٠

لسنة ١٩٩١ بتعديل اسم الشعبة لتصبح « اللجنةالوطنية للتربية والعلوم والثقافة » ليتمشى مع الترجمة المستخدمة فى منظمة اليونسكو لكلمة "National Commission" .

أما مجمع اللغة العربية فقد كان ينظمه القانون رقم ٤٣٣ لسنة ١٩٥٥ ، ثم صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ١١٤٤ لسنة ١٩٦٠ الذى نص فى مادته الأولى على أن ينشأ مجمع اللغة العربية وأن يكون رئيسه الأعلى وزير التربية والتعليم ، ثم نقل هذا الاختصاص أيضاً إلى وزير التعليم العالى بموجب القرار الجمهورى بإنشاء وزارة التعليم العالى على النحو السابق الإشارة إليه .

وفى مطلع الثمانينات تعالت الأصوات من أجل إحياء مشروع مكتبة الاسكندرية القديمة ، وقررت الحكومة المصرية أن تضع المشروع موضع التنفيذ بهدف أن تكون مكتبة عالمية ، ومركزاً للإشعاع الثقافى والفكرى والعلمى ، وتحتوى ، ما أمكن ، مما أنتجه العقل البشرى من شتى الحضارات وبجميع اللغات ، فضلاً عن إجراء الدراسات المتصلة بالأسس التاريخية والجغرافية والثقافية على مختلف المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية ، فصدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٢٣ لسنة ١٩٨٨ بإنشاء الهيئة العامة لمكتبة الإسكندرية لتكون تابعة لوزير التعليم العالى ، وينتظر أن يتم افتتاح المكتبة فى احتفال عالمى خلال العام القادم .

وفى عام ١٩٩٦ صدر القرار الجمهورى رقم ٣١ لسنة ١٩٩٦ الخاص بدمج وزارتى التعليم العالى والتربية والتعليم فى وزارة واحدة ، إلا أن وزارة التعليم العالى ظلت محتفظة بهياكلها التنظيمية . ولم تصدر قرارات تنفيذية بالإدماج إلى أن صدر بعدها بعام واحد القرار الجمهورى رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٩٧ الخاص بتنظيم وزارة التعليم العالى ، والذى حدد أهداف الوزارة فيما يلى :

- نشر التعليم فى مرحلة مابعد الثانوية العامة وما يعادلها بمختلف الأنواع والمستويات .
- الإرتقاء بمستوى أعضاء هيئات التدريس .
- بحث واقتراح السياسة التعليمية .
- وضع خطط وبرامج تنفيذ هذه السياسة وفقاً لما يقرره مجلس الوزراء، وذلك فى ضوء احتياجات البلاد وبما يحقق الأهداف القومية فى إطار خطة التنمية الأقتصادية والاجتماعية وطبقاً

للسياسة العامة للدولة .

اختصاصات وزارة التعليم العالي

تعمل وزارة التعليم العالى على تحقيق السياسات الآتية :

- بحث واقتراح سياسة التعليم العالى بمختلف أنواعها من خلال المجلس الأعلى للجامعات .
- اقتراح الخطط والبرامج المتطورة لتنفيذ السياسة التعليمية وإعداد التشريعات اللازمة من خلال المجالس التعليمية المتخصصة فى هذا المجال .
- اقتراح الوسائل التى تؤدى إلى نشر التعليم الجامعى والعالى ومراكز التدريب التى تلى المرحلة الثانوية ، والعناية بتضمين المناهج بالعلوم الإنسانية والدراسات القومية مع الإسهام فى البحث العلمى والنظرى والتطبيقى .
- مراعاة التوزيع الجغرافى فى تلبية احتياجات البلاد من الجامعات والمعاهد العالية ومراكز التدريب .
- مراجعة المناهج والمقررات وتعريب المطلوب منها والتى تحقق أهداف التعليم العالى والجامعى ، مع مراعاة الربط والتكامل بين هذه المرحلة و المراحل التعليمية السابقة عليها .
- تحديد مستويات هيئات التدريس ، ووضع الخطط المؤدية لبلوغ هذه المستويات والنهوض بها .
- الاتصال بالوزارات وغيرها من الجهات المعنية بالإنتاج أو الخدمات أو البحث العلمى للتعرف على احتياجاتها من الخريجين .
- الاشتراك مع الجهات المعنية فى إعداد برامج تدريب الطلاب.
- توثيق العلاقات بين الجامعات والكليات والمعاهد العليا وبين البيئة من خلال مشروع قوافل الشباب والمعسكرات تحقيقاً لهدف الترابط بين الشباب والخدمة العامة للمجتمع .
- وضع خطط إيفاد الأساتذة والفنيين للدول العربية والأفريقية والآسيوية والإسلامية وغيرها من خلال مشروعات التعاون الثقافى والاتفاقيات الثنائية الموقعة بين الجهات التعليمية والعلمية وإرسال المعارين من الأساتذة والتى ترد للوزارة وموافقة الوزير عليها .

- سفر المبعوثين إلى الخارج من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للحصول على الدرجات العلمية العليا للاستفادة من الخبرات الأجنبية في المجالات العلمية والتكنولوجية .
- وضع خطة البعثات للإيفاد في جميع التخصصات ، على مستوى الجامعات ، ومراكز البحوث ، من خلال الإدارة العامة للبعثات .
- الإشراف على جميع المكاتب والمراكز الثقافية بالخارج لنشر الحضارة المصرية في مختلف بلدان العالم ورعاية المبعوثين في الدول المختلفة .
- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ مشروعات الوزارة ، ورسم السياسة المالية الخاصة بذلك واقتراح الميزانية اللازمة .
- تشجيع إنشاء الجامعات الخاصة من خلال تلقي الطلبات التي تقدم وإصدار الترخيص اللازم والتوسع في التخصصات النادرة غير التقليدية وإصدار التوصيات اللازمة في ذلك .
- اقتراح إنشاء وإدارة الكليات والمعاهد العالية ومراكز التدريب الحكومية بمختلف أنواعها ، فيما عدا مراكز التدريب المهني والمعاهد التي تنشئها الوزارات الأخرى المختصة .
- مكتب تنسيق القبول بالجامعات والمعاهد أحد الركائز الأساسية التابعة لوزارة التعليم العالي الذي يقوم سنوياً بتوزيع الطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة والدبلومات الفنية على الجامعات والمعاهد ، ويقدم الأعمال الدقيقة التي تؤدي خدمة لأبناء الوطن من الدارسين .
- قبول الطلاب الوافدين بالجامعات والمعاهد المختلفة ، وتقدم المنح الدراسية لهم دعماً لأواصر الصداقة بين مصر ودول العالم المختلفة .
- متابعة تنفيذ خطط ومشروعات الوزارة وتقديم ماتم تنفيذه منها .
- التقويم الإحصائي والاقتصادي لجميع الجوانب التعليمية والتربوية ، وإصدار التقارير عن نتائج عمليات التقويم .

الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي

* **الوزير .**

* **الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير :**

- الإدارة العامة للمكتب الفنى للوزير .
- الإدارة العامة لخدمة المواطنين .
- الإدارة العامة للمتابعة .
- الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى .
- الإدارة العامة للشئون القانونية .
- الإدارة العامة للأمن والدفاع المدنى .

* **قطاع التعليم :**

- **الإدارة المركزية للتعليم الفنى :**
  - الإدارة العامة للمشروعات .
  - الإدارة العامة لشئون الطلاب والامتحانات .
  - الإدارة العامة للتعليم .
  - الإدارة العامة للمعهد الفنى بالمطرية .
  - الإدارة العامة للمعهد الفنى التجارى بطنطا .
  - الإدارة العامة للمعهد الفنى بشبرا .
  - الإدارة العامة للمعهد الفنى بالزقازيق .
  - الإدارة العامة للمعهد التجارى بالروضة .
  - الإدارة العامة للمعهد الفنى بكامب شيزار .
- **الإدارة المركزية للخدمات الطلابية :**
  - الإدارة العامة لتنسيق القبول .
  - الإدارة العامة للمعاهد الخاصة .

- الإدارة العامة لرعاية الطلاب .
- الإدارة العامة للرعاية الطبية .

- الإدارة المركزية للكليات والمعاهد النوعية :

- الإدارة العامة للدراسات العليا .
- الإدارة العامة للتعليم والطلاب .

*** قطاع الشئون الثقافية :**

- الإدارة المركزية للبعثات والتمثيل الثقافى :

- الإدارة العامة للإشراف المالى ورعاية المبعوثين .
- الإدارة العامة للتمثيل الثقافى .
- الإدارة العامة للإيفاد والإشراف العلمى .

- الإدارة المركزية للعلاقات الثقافية :

- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية .
- الإدارة العامة للهيئات والمنظمات الدولية .
- الإدارة العامة للبحوث الثقافية .
- الإدارة العامة للقبول ومنح الوافدين .
- الإدارة العامة للمكتب الفنى لرئيس القطاع .

*** قطاع التنمية والخدمات :**

- الإدارة المركزية للتنمية الإدارية :

- الإدارة العامة للتنظيم والإدارة .
- الإدارة العامة لشئون الأفراد .

- الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية :

- الأدارة العامة للشئون الهندسية .
- الإدارة العامة للشئون الإدارية .
- الإدارة العامة للشئون المالية .
- الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة .

الوزراء الذين تولوا مسئولية وزارة التعليم العالي

د . أمجد الطرابلسى فى الفترة من ٠٧ / ١٠ / ١٩٦١ إلى ١٧ / ١٠ / ١٩٦١

د . عبد العزيز السيد فى الفترة من ١٨ / ١٠ / ١٩٦١ إلى ١٠ / ١٠ / ١٩٦٥

د . حسين سعيد فى الفترة من ١١ / ١٠ / ١٩٦٥ إلى ٠٩ / ٠٩ / ١٩٦٦

د . عزت سلامة فى الفترة من ١٠ / ٠٩ / ١٩٦٦ إلى ١٨ / ٠٦ / ١٩٦٧

د . محمد لبيب شقير فى الفترة من ١٩ / ٠٦ / ١٩٦٧ إلى ٢٧ / ١٠ / ١٩٦٨

د . عبد الوهاب البرلسى فى الفترة من ٢٨ / ١٠ / ١٩٦٨ إلى ١٣ / ٠٥ / ١٩٧١

د . محمد مرسى أحمد فى الفترة من ١٤ / ٠٥ / ١٩٧١ إلى ١٧ / ٠١ / ١٩٧٢

د . شمس الوكيل فى الفترة من ١٨ / ٠١ / ١٩٧٢ إلى ٢٦ / ٠٣ / ١٩٧٣

د . كامل ليلة فى الفترة من ٢٧ / ٠٣ / ١٩٧٣ إلى ٢٥ / ٠٤ / ١٩٧٤

د . إسماعيل غانم فى الفترة من ٢٦ / ٠٤ / ١٩٧٤ إلى ١٥ / ٠٤ / ١٩٧٥

د . حافظ غانم فى الفترة من ١٦ / ٠٤ / ١٩٧٥ إلى ١٨ / ٠٣ / ١٩٧٦

د . مصطفى كمال حلمى فى الفترة من ١٩ / ٠٣ / ١٩٧٦ إلى ٠٤ / ١٠ / ١٩٧٨

د . حسن محمد إسماعيل فى الفترة من٠٥ / ١٠ / ١٩٧٨ إلى ١٨ / ٠٦ / ١٩٧٩

د . مصطفى كمال حلمى فى الفترة من ١٩ / ٠٦ / ١٩٧٩ إلى ٠٨ / ٠٩ / ١٩٨٥

د . محمد فتحى محمد على فى الفترة من ٠٩ / ٠٩ / ١٩٨٥ إلى ٠٩ / ١١ / ١٩٨٦

د . أحمد فتحى سرور فى الفترة من ١١ / ١١ / ١٩٧٦ إلى ١٢ / ١٢ / ١٩٩٠

د . عادل عبد الحميد عز فى الفترة من ١٥ / ٠٢ / ١٩٩١ إلى ١٩ / ٠٥ / ١٩٩١

د . حسين كامل بهاء الدين فى الفترة من ٢٠ / ٠٥ / ١٩٩١ إلى ٠٧ / ٠٧ / ١٩٩٧

د . مفيد محمود شهاب فى الفترة من ٠٨ / ٠٧ / ١٩٩٧ حتى الآن

الجامعـــات الحكوميـــة

جامعة القاهرة

تم افتتاح الجامعة المصرية كجامعة أهلية فى ٢١ ديسمبر ١٩٠٨ فى حفل مهيب أقيم بقاعة مجلس شورى القوانين حضره الخديوى عباس الثانى وبعض رجالات الدولة وأعيانها ، وفى مساء يوم الافتتاح بدأت الدراسة فى الجامعة على هيئة محاضرات ، ولما لم يكن قد خصص لها مقر دائم وقتذاك ، فقد كانت المحاضرات تلقى فى قاعات متفرقة ، كان يعلن عنها فى الصحف اليومية ، كقاعة مجلس شورى القوانين ، ونادى المدارس العليا ، ودار الجريدة حتى اتخذت الجامعة لها مكانا فى سراى الخواجة نستور جناكليس الذى تشغله الجامعة الأمريكية حالياً ، ونتيجة للمصاعب المالية التى تعرضت لها الجامعة خلال الحرب العالمية الأولى ، انتقل مبناها إلى سراى محمد صدقى بميدان الأزهار بشارع الفلكى اقتصاداً للنفقات .

وقد كافحت الجامعة الوليدة لتقف على قدميها ، ولكى تتمكن من إعداد نواة لهيئة التدريس بها قامت بإرسال بعض طلابها المتميزين إلى جامعات أوربا للحصول على إجازة الدكتوراه والعودة لتدريس العلوم الحديثة بها ، وكان على رأس هؤلاء المبعوثين طة حسين ، ومنصور فهمى ، وأحمد ضيف ، كما أنشأت الجامعة مكتبة ضمت نفائس الكتب التى أهديت لها من داخل البلاد وخارجها .

ونتيجة لما حققته الجامعة الأهلية من آمال كبار عبرت عن تطلعات المصريين ، فقد فكرت الحكومة فى عام ١٩١٧ فى إنشاء جامعة حكومية ، وألفت لجنة لذلك أشارت بضم المدارس العليا إلى الجامعة ، فضمت مدرستا الحقوق والطب إلى الجامعة فى ١٢ / ٢ / ١٩٢٣ ، وتم الاتفاق بين الحكومة وإدارة الجامعة الأهلية على الاندماج فى الجامعة الجديدة على أن تكون كلية الآداب نواة لهذه الجامعة .

وفى ١١ مارس ١٩٢٥ صدر مرسوم بقانون بإنشاء الجامعة المصرية باسم الجامعة المصرية ، وكانت مكونة من أربع كليات هى : الآداب ، العلوم ، الطب ، الحقوق . وفى العام نفسه ضمت مدرسة الصيدلة لكلية الطب .

وفى عام ١٩٢٨ بدأت الجامعة فى إنشاء مقار دائمة لهافى موقعها الحالى الذى حصلت عليه من الحكومة تعويضاً عن الأرض التى تبرعت بها الأميرة فاطمة بنت الخديوى إسماعيل للجامعة ، وفى ٢٢ أغسطس ١٩٣٥ صدر المرسوم الملكى بقانون رقم ٩١ بإدماج مدارس الهندسة والزراعة والتجارة العليا والطب البيطرى فى الجامعة المصرية ، وفى ٣١ أكتوبر ١٩٣٥ صدر مرسوم بإلحاق معهد الأحياء المائية بالجامعة المصرية .

وفى عام ١٩٣٨ انفصلت مدرسة الطب البيطرى عن كلية الطب لتصبح كلية مستقلة .

وفى ٢٣ مايو ١٩٤٠ صدر القانون رقم ٢٧ بتغيير اسم « الجامعة المصرية » إلى جامعة « فؤاد الأول » .

وفى ٢٤ أبريل ١٩٤٦ صدر القانون رقم ٢٣ بضم دار العلوم إلى الجامعة .

وفى ٢٨ سبتمبر ١٩٥٣ صدر مرسوم بتعديل اسم الجامعة من جامعة « فؤاد الأول » إلى « جامعة القاهرة » .

وفى عام ١٩٥٥ انفصل قسما الصيدلة وطب الفم والأسنان عن كلية الطب ، ليصبح كل منهما كلية مستقلة ، وفى العام نفسه أنشىء فرع لجامعة القاهرة بالخرطوم ورفرفت أعلام الجامعة على جنوب الوادى .

وتوالى إنشاء الكليات بعد ذلك فبدأت الدراسة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية فى العام الجامعى ٦٠ / ١٩٦١ وفي عام ١٩٦٢ أنشىء معهد الدراسات والبحوث الإحصائية ، وكذلك أنشىء فى نفس العام معهد العلاج الطبيعى الذى تحول فى يناير ١٩٩٢ إلى كلية العلاج الطبيعى ، وفى عام ١٩٦٤ أنشىء المعهد العالى للتمريض و ألحق بكلية الطب ، والذى أصبح فى أبريل ٢٠٠٠ كلية التمريض تابعة للجامعة مباشرة ، وفى عام ١٩٦٩ أنشىء المعهد القومى للأورام.

وفى عام ١٩٧٠ أنشئت كليتا الإعلام والآثار ومعهد البحوث والدراسات الأفريقية ، وفى عام ١٩٧٩ أنشىء معهد التخطيط الإقليمى والعمرانى ، الذى تحول إلى كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى فى عام ١٩٩١ ، وفى عام ١٩٨٧ أنشىء معهد البحوث والدراسات التربوية ، وفى عام ١٩٩٤ أنشىء المعهد القومى لعلوم الليزر .

ولم يقتصر دور الجامعة على خدمة البيئة المحيطة بها ، بل امتد إلى المحافظات القريبة منها ، فأنشأت الجامعة فرعاً لها فى محافظة الفيوم ، كما أنشأت فرعاً آخر فى محافظة بنى سويف .

ومازالت مسيرة البناء والنماء ماضية فى طريقها لتظل جامعة القاهرة – كما كانت دائما – تصور اعتزاز كل مصرى على أرض هذا الوطن .

جامعة الإسكندرية

من أبرز العوامل التى أدت إلى إنشاء جامعة الإسكندرية زيادة الكثافة الطلابية فى قاعات الدرس بجامعة القاهرة ، وكان أبناء الإسكندرية أيضاً يبحثون عن نصيبهم فى التعليم الجامعى دون مشقة السفر أو عناء الاغتراب ، وهكذا التقت الفكرتان :

- فكرة التوسع فى القبول التى تبنتها الدولة .
- فكرة الاحتفاظ بمستوى العملية التعليمية التى تبنتها الجامعة .

فكان من اليسير أن يوافق مجلس جامعة فؤاد الأول على إنشاء فرعين لكليتى الآداب والحقوق بالإسكندرية ، خاصة أن الكثافة الطلابية بهاتين الكليتين فى القاهرة كانت أعلى منها من أى كلية أخرى .

وإيماناً بضرورة انتشار التعليم العالى لأهالى الإسكندرية وما حولها ، أنشئت جامعة « فاروق الأول » فى أغسطس ١٩٤٢ متضمنة الكليات سالفة الذكر ، ثم أضيف إليها أربع كليات أخرى هى العلوم والتجارة والطب والزراعة ، ثم تغير اسمها إلى « جامعة الإسكندرية » فى عام ١٩٥٢ .

ثم شهدت الجامعة نمواً وامتداداً كبيراً فى مختلف الاتجاهات بإنشاء كل من:

كلية التمريض فى عام ١٩٥٤ ، كلية الصيدلة فى عام ١٩٥٦ ، المعهد العالى للصحة العامة فى عام ١٩٦٣ ، كلية التربية فى عام ١٩٦٩ ، كلية طب الأسنان فى عام ١٩٧١ ، معهد البحوث الطبية فى عام ١٩٧١ ، كلية الطب البيطرى بإدفينا فى عام ١٩٧٤ ، معهد الدراسات العليا والبحوث فى عام ١٩٨٣ ، كلية السياحة والفنادق فى عام ١٩٨٣ .

وإيماناً بدورها فى نشر العلم والثقافة ، وتحقيقاً لهدفها فى استخدام موقعها الجغرافى لتقوم بدورها على المستوى الوطنى قامت جامعة الإسكندرية بإنشاء ثلاث كليات فى الدلتا وهى :

- كلية الطب بطنطا فى عام ١٩٦٢ .
- كلية العلوم بطنطا فى عام ١٩٦٩ .
- كلية الزراعة بكفر الشيخ فى عام ١٩٦٩ .

علاوة على ذلك فقد أنشئت بمدينة دمنهور ، غرب الدلتا ، الكليات التابعة التالية :

- كلية التربية في عام ١٩٨٠ .

- كليات الآداب والزراعة والتجارة في عام ١٩٨٣ .

وفي سبتمبر ١٩٨٩ ضمت جامعة الإسكندرية إليها بناء على ، القرار الجمهوري ، الكليات والمعاهد التابعة لجامعة حلوان بالإسكندرية وهي :

كلية التربية الرياضية للبنين ، كلية التربية الرياضية للبنات ، كلية الفنون الجميلة ، كلية الزراعة بسابا باشا .

وفي عام ١٩٩١ تم افتتاح كلية تربية تابعة للجامعة بمدينة مرسى مطروح، التي تبعد ٣٠٠ كيلومتر غرب مدينة الإسكندرية .

وإيمانا من الجامعة بواجبها نحو البلدان العربية الشقيقة تم إنشاء جامعة بيروت العربية ، بيروت - لبنان في عام ١٩٦٠ ، حيث تقوم جامعة الإسكندرية بالإشراف الأكاديمي وإمداد الجامعة الشقيقة بما تحتاجه من كوادر تعليمية وإدارية.

جامعة عين شمس

جامعة عين شمس هى ثالث جامعات جمهورية مصر العربية من حيث تاريخ إنشائها ، ففى شهر يوليو ١٩٥٠ صدر القانون رقم ٩٣ الذى يقضى بإنشاء جامعة « إبراهيم باشا الكبير » بمدينة القاهرة لتشارك شقيقتيها القاهرة والإسكندرية « فؤاد الأول وفاروق الأول آنذاك » - فى تأدية رسالة التعليم الجامعى ، ومواجهة الإقبال المتزايد من شباب الأمة على التعليم العالى ، وقد ضمت الجامعة عند إنشائها مجموعة من المعاهد العلمية المتميزة التى تم تطويرها وتحويلها إلى كليات جامعية .

وبعد قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ رؤى أنه من الأفضل أن تسمى الجامعات بأسماء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوطن ومعالمه التاريخية ، ولذلك عدل أسمها فى فبراير ١٩٥٤ إلى « جامعة هليوبوليس » .

ثم أسفر الرأى على أن يكون الاسم مألوفاً لدى المواطنين فتم تغييره فى عام ١٩٥٤ إلى الاسم الحالى « جامعة عين شمس » وهو المعنى العربى لاسم مدينة « أون » أو « هليوبوليس » وجامعتها تعد أقدم جامعة فى التاريخ حيث أنشئت منذ خمسة آلاف عام تقريباً ، ولقد كان لهذه الجامعة شهرة واسعة كمركز علم ودراسة خاصة فى مجال الفلك والهندسة والطب .

وخلال ربع قرن مضى استحدثت بجامعة عين شمس بعض الكليات والأقسام والشعب العلمية والتخصصية كما أنشئت بها عدة مراكز بحثية متنوعة وتعتبر جامعة عين شمس من كبريات جامعات مصر والتى تسهم برسالتها فى خدمة وتنمية المجتمع المصرى والعربى .

جامعة أسيوط

خرجت جامعة أسيوط إلى حيز الوجود بعد أن كانت أملاً وحلماً يتطلع إليه أبناء الصعيد .

على أن إنشاء هذه الجامعة وإن كان يخدم الغرض العام وهو إعداد الكفاءات البشرية اللازمة للنهوض بالبلاد ودعم أجهزة البحث العلمى ، إلا أن إقامتها فى مدينة أسيوط عاصمة الصعيد كان يهدف فى نفس الوقت إلى تحقيق الأغراض التالية :

١ - نشر التعليم الجامعى والعالى .

٢ - إتاحة الفرص المتكافئة للتعليم الجامعى .

٣ - النهوض بالصعيد .

٤ - التنمية الحضارية .

لقد كانت فكرة إنشاء جامعة فى الصعيد ، تعيد إليه مكانته العلمية والحضارية ، وتعيد إلى أبنائه حقهم الطبيعى فى التعليم الجامعى - فكرة قديمة وحلماً يراود أبناء الوجه القبلى ، سعوا إلى تحقيقه سنوات طويلة ، وكان يبدو أنه على وشك التحقيق .

وفى سنة ١٩٤٩ تقدمت لجنة الاحتفالات القومية بوزارة المعارف بمناسبة الذكرى المئوية لوفاة محمد على بمشروع لإنشاء جامعة بمديرية أسيوط يطلق عليها جامعة « محمد على » ، وأقر مجلس الوزراء هذا المشروع ، وصدر به المرسوم بقانون رقم ١٩٥٦ لسنة ١٩٤٩ ، وقد نص ذلك المرسوم على فترة تحضير تتراوح بين أربع وسبع سنوات لإعداد الإمكانات اللازمة لافتتاح الدراسة ، كما نص على أن تتكون الجامعة من الكليات الآتية :

- كلية الآداب .　　- كلية التجارة .　　- كلية الحقوق .
- كلية العلوم .　　- كلية الزراعة .　　- كلية الطب .
- كلية الهندسة .

غير أن هذا المشروع لم يتعد حدود إنشاء الجامعة كفكرة دون أن يخرجها إلى حيز الوجود الفعلى ، وظلت الجامعة أملاً يتطلع إليه أبناء الصعيد .

ثم تقرر بعد ذلك إنشاء جامعة أخرى بمدينة القاهرة ، وهى جامعة عين شمس ، فتعثر مشروع جامعة أسيوط بل أهمل وتوقف التفكير فى تنفيذه بعد أن أرسلت له بعض البعوث إلى الخارج .

وفى أواخر عام ١٩٥٥ بعثت الثورة مشروع جامعة أسيوط من جديد فأوفدت له البعثات العلمية وأعادت دراسته لوضعه موضع التنفيذ ، فكونت لهذا الغرض لجنتين رئيسيتين إحداهما لدراسة تنظيم الكليات العلمية ، كما تكونت لجان فرعية لبحث إنشاء الأقسام العلمية ووضع خطة لإعداد هيئة التدريس وتوفير المعامل والأجهزة العلمية والكتب والمراجع وغير ذلك حتى يمكن بدء الدراسة فى أكتوبر سنة ١٩٥٧ .

وقد استهدفت تلك الدراسات المستفيضة التى سبقت الدراسة بالجامعة تحديد احتياجات إقليم الصعيد والوقوف على مدى الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للجامعة ، مع الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.

وأنتهت الدراسات التحضيرية ، بأن تنشأ الجامعة على أساس نظام الأقسام العلمية الموحدة ، دون تكرار الأقسام المتناظرة فى الكليات المختلفة ، مما أدى إلى وفر كبير فى هيئة التدريس وفى المبانى وفى المعدات والأجهزة ، فضلاً عن زيادة ملحوظة فى كفاية الأقسام واستعدادها للتدريس وإجراء البحوث المشتركة بين مختلف الكليات مما يؤدى إلى زيادة التعاون العلمى ، وبمقتضى هذا النظام فإن القسم الواحد عليه أن يدرس ويخطط لاحتياجات الكليات المختلفة التى تدرس فيها المقررات التى تقع فى نطاق تخصصه .

وكانت الجامعة تضم فروعاً لها بالمنيا وسوهاج وقنا وأسوان .

وقد استقلت الكليات الموجودة بالمنيا عن الجامعة فى العام الجامعى ٧٦ / ١٩٧٧ حيث أنشئت جامعة المنيا بالقانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٧٦ .

كما استقلت الكليات التابعة للجامعة فى فروع سوهاج وقنا وأسوان حيث أنشئت جامعة جنوب الوادى بالقرار الجمهورى رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٥ .

جامعة طنطا

كانت الخطوات الأولى لإنشاء جامعة طنطا مع مطلع العام الدراسي ٦٢ / ١٩٦٣ ، وقد تمثلت هذه الخطوات في إنشاء كلية الطب ، ثم تتابعت بإنشاء كليات العلوم والتربية بطنطا والزراعة بكفر الشيخ ، حيث بدأت الدراسة بهذه الكليات في العام الجامعي ٦٩ / ١٩٧٠ ، وكانت تتبع في تلك المرحلة « جامعة الإسكندرية ».

وفي عام ١٩٧٢ صدر القانون رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢ الذي يقضي بإنشاء « جامعة طنطا » ، ويتوالى تأسيس كليات أخرى تضاف إلى صرح الجامعة .

فشهد العام الدراسي ٧٣ / ١٩٧٤ بدء الدراسة بكليات التجارة وطب الأسنان والصيدلة .

وفي عام ٧٥ / ١٩٧٦ بدأت الدراسة بكلية الآداب ، ومع بداية العام الدراسي ٧٧ / ١٩٧٨ كانت بداية الدراسة بكلية التربية بكفر الشيخ .

وفي عام ٨١ / ١٩٨٢ بدأت الدراسة بكلية الحقوق .

وفي عام ٨٢ / ١٩٨٣ بدأت الدراسة بكلية التربية الرياضية والمعهد العالي للتمريض « كلية التمريض حاليا » .

ومع بداية العام الدراسي ٩٠ / ١٩٩١ بدأت الدراسة بكلية الهندسة .

كما صدر قرار بإنشاء كلية للطب البيطري وبدأت الدراسة بها في العام الجامعي ٩١ / ١٩٩٢ .

ومع بداية العام الدراسي ٩٣ / ١٩٩٤ بدأت الدراسة بكلية الزراعة بطنطا .

وقد تم افتتاح فرع لكلية التجارة عام ١٩٩٠ ، وفرع لكلية الآداب في عام ١٩٩٣ وذلك بفرع الجامعة بكفر الشيخ .

وفي عام ٩٧ / ١٩٩٨ تم إنشاء فصول دراسية للتربية الرياضية بكفر الشيخ.

جامعة المنصورة

بدأت فكرة إنشاء الجامعة فى أذهان نخبة من أصحاب الفكر والتنوير بمحافظة الدقهلية ، حيث تم جمع التبرعات من الأهالى عام ١٩٥١ لتحقيق الحلم، ولتكون الجامعة هدفاً لتحقيق التنمية الشاملة بالمحافظة فى ذلك الوقت .

ولقد أصبحت حقيقة وبدأت الدراسة الجامعية فى مدينة المنصورة فى العام الجامعى ٦٢ / ١٩٦٣ ، عندما أنشئت كلية الطب ثم أعقبها إنشاء كليتى العلوم والتربية فى العام الجامعى ٦٩ / ١٩٧٠ ، ودراسات صيدلية بكلية الطب فى العام الجامعى ٧٠ / ١٩٧١ ، وكانت وقتئذ تابعة لجامعة القاهرة .

وقد تضمن قرار المجلس الأعلى للجامعات بجلسته التى عقدت فى ١٥ / ١١ / ١٩٧١ أن من بين أهداف الخطة العامة للجامعات نشر التعليم الجامعى فى الأقاليم خارج محافظات القاهرة والإسكندرية والجيزة ؛ لأن نشر التعليم والتوسع فيه رأسياً وأفقياً يعتبر ركيزة أساسية للنهوض بهذه الأقاليم وتطويرها اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ، وأكد المجلس الأعلى للجامعات على استقلال الفروع الإقليمية للجامعات لتصبح جامعات مستقلة خلال عشرسنوات من تاريخ إنشائها .

وفى عام ١٩٧٢ صدر القرار الجمهورى رقم ٤٩بإنشاء « جامعة شرق الدلتا » ثم عدلت التسمية فى عام١٩٧٣ لتصبح « جامعة المنصورة » وهى سادس جامعات الجمهورية من حيث النشأة بين جامعات الجمهورية الثلاث عشرة.

ولاشك أن تحويل فروع جامعة القاهرة بالمنصورة إلى جامعة مستقلة يحقق الأهداف المرجوة مع التوسع فى إنشاء الكليات العملية ، فتضمن المشروع إنشاء كليات الزراعة والهندسة تكون نواتها الشعبة الزراعية والصناعية بالمعهد العالى للتكنولوجيا ، وكلية التجارة تكون نواتها المعهد العالى التجارى بالمنصورة وإنشاء كلية لطب الأسنان .

جامعة الزقازيق

بدأت الجامعة كفرع تابع لجامعة عين شمس بدءاً من العام الجامعى ٦٩ / ١٩٧٠ يضم كلية التجارة وكلية الزراعة وجناح صغير نواة لإنشاء كلية للطب البيطرى .

وفى عام ١٩٧٤ صدر القرار رقم ١٨ بتاريخ ١٤ / ٤ / ١٩٧٤ الخاص بإنشاء جامعة فى محافظة الشرقية وسميت آنذاك « جامعة أحمد عرابى » ثم ما لبث اسمها أن تغير إلى « جامعة الزقازيق » واتخذ عرابى شعاراً لها منذ إنشائها وحتى الآن .

وفى العام الجامعى ٧٤ / ١٩٧٥ ، بدأت الدراسة بالجامعة وهى تضم كليات الزراعة والتجارة والطب البيطرى والطب البشرى والتربية والعلوم ويتبع كلية الطب البشرى بالزقازيق المدرسة الفنية الصحية للبنين ١٩٧٤ ، ومدرسة التمريض للبنات ١٩٨٠ .

وفى عام ١٩٧٥ صدر قرار بإنشاء كليات الآداب والحقوق والصيدلة وبدأت الدراسة بها ، وفى عام ١٩٧٦ صدر قرار بإنشاء كلية الهندسة والمعهد العالى للتمريض « كلية التمريض حالياً » على أن يتبع كلية الطب البشرى وبدأت الدراسة بكلية الهندسة فى نفس العام فى حين بدأت الدراسة بالمعهد العالى للتمريض « كلية التمريض حالياً » فى العام الجامعى ٨٤ / ١٩٨٥ .

فى عام ١٩٧٦ صدر قرار بإنشاء فرع لجامعة الزقازيق فى بنها يضم كليات التربية و الطب البشرى والزراعة بمشتهر والهندسة بشبرا ، وفى عام ١٩٨٠ صدر قرار بإنشاء المعهد العالى للكفاية الإنتاجية بالزقازيق وكلية الطب البيطرى وبدأت الدراسة بمعهد الكفاية الإنتاجية فى فبراير ١٩٨١ ، وفى عام ١٩٨١ صدر قرار بإنشاء كليتى التربية الرياضية للبنين والتربية الرياضية للبنات بالزقازيق وكليتى الآداب والعلوم ببنها .

وفى عام ١٩٨٧ بدأت الدراسة بمعهد حضارات الشرق الأدنى القديم بالزقازيق وهو معهد للدراسات العليا يقبل الحاصلين على المؤهلات العليا سواء درجة الليسانس أو البكالوريوس من الجامعات المصرية أو أى شهادة جامعية معادلة .

وفى عام ١٩٩٤ صدر قرار بإنشاء معهد الدراسات والبحوث الآسيوية وبدأت الدراسة به فى عام ١٩٩٥ ويقبل الحاصلين على المؤهلات العليا سواء درجة الليسانس أو البكالوريوس من الجامعات المصرية أو أى شهادة جامعية معادلة ، وفى نفس العام ١٩٩٤ صدر قرار بإنشاء كلية للحقوق ببنها ، وفى عام ١٩٩٥ وافق المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم ٣٤٣ بتاريخ ٧ / ٥ / ١٩٩٥ على إنشاء كلية التربية الرياضية للبنين ببنها وكلية لطب الأسنان بالزقازيق وكلية للمعلومات والحاسبات بالزقازيق وأخرى ببنها .

وفى العام الجامعى ٩٨ / ١٩٩٩ ضمت الى الجامعة كلية التربية النوعية ، وبدأت الدراسة بكلية الحاسبات والمعلومات بالزقازيق ، وانضمت كلية التربية النوعية ببنها إلى فرع الجامعة ببنها .

جامعـــة حــلوان

أنشئت جامعة حلوان بالقانون رقم ٧٠ فى ٢٦ يوليو ١٩٧٥ ، وكان إنشاؤها نتيجة حتمية لتطوير بعض المعاهد والكليات التابعة لوزارة التعليم العالى بالقاهرة والإسكندرية .

وفى سبتمبر ١٩٨٩ انفصلت عنها كليات فرع الإسكندرية التالية :

- التربية الرياضية بنين . - الفنون الجميلة .
- التربية الرياضية بنات . - الزراعة .

وبذلك أصبحت الكليات التابعة للجامعة بالقاهرة كما يلى :

- التجارة وإدارة الأعمال . - التربية الرياضية بنين بالهرم .
- الهندسة بحلوان . - التربية الرياضية بنات بالجزيرة .
- الهندسة بالمطرية . - التربية الموسيقية .
- الفنون الجميلة بالزمالك . - التربية الفنية .
- الخدمة الاجتماعية . - الاقتصاد المنزلى .
- الفنون التطبيقية . - التربية .
- السياحة والفنادق . - العلوم .

وقد صدر القرار الجمهورى رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥ بإنشاء ثلاث كليات جديدة بالجامعة هى :

- الآداب . - الحقوق . - الصيدلة .

كمـا صـدر القـرار الوزارى رقم ٢٢٤ فى ٢٥ / ٢ / ١٩٩٦ بإنشـاء كليـة الحاسبات والمعلومات بالجامعة .

وقد قامت الجامعة بتنفيذ مخططها فى الانتقال إلى مقرها الدائم فى حلوان ، حيث أنشأت حرماً للجامعة فى منطقة عين حلوان .

جامعــة المنيـــا

يرجع تاريخ استقلال جامعة المنيا عن جامعة أسيوط إلى عام ١٩٧٦ ، وذلك بصدور القرار الجمهورى رقم ٩٣ والمتضمن إنشاء جامعة المنيا على أساس نواة من فرع جامعة أسيوط فى المنيا وكانت تضم فى حينها خمس كليات هى :

- كلية الزراعة .
- كلية الهندسة والتكنولوجيا .
- كلية الآداب .
- كلية التربية .
- كلية العلوم .
- ثم توالي إنشاء كليات أخري تابعة لجامعة المنيا

جامعة المنوفية

أنشئت جامعة المنوفية بموجب القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٧٦ الصادر في ١٤ أغسطس ١٩٧٦ ، الذي يقضي بأن تتكون الجامعة من الكليات التي كانت تابعة لجامعة طنطا بمدينتي شبين الكوم ومنوف ، حتى تشارك مع غيرها من جامعات جمهورية مصرالعربية في تأدية رسالتها التعليمية والبحثية ، ولمواجهة الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي .

وفي ٢٥ نوفمبر ١٩٧٦ صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٢ لسنة ١٩٧٦ الذي ينص على أن تضم جامعة المنوفية الكليات الآتية :

- كلية الزراعة .
- كلية الهندسة .
- كلية الهندسة الاكترونية بمنوف .
- كلية التربية .

كما تضم الجامعة كذلك مركزاً لزراعة الأنسجة والهندسة الوراثية بمدينة السادات .

- كذلك أنشئت كليات أخرى .

جامعة قناة السويس

أنشئت جامعة قناة السويس بالقرار الجمهورى رقم ٩٣ لسنة ١٩٧٦ ، واستقبلت أول دفعة من طلابها فى العام الثانى ١٩٧٧ .

وكانت فلسفة إنشاء هذه الجامعة متميزة عن باقى جامعات جمهورية مصر العربية ، بأنها جامعة متوجهة للمجتمع ، وهى تخدم منطقة غالية من أرض مصر كانت مسرحا للنضال والكفاح على مدى سنوات عديدة .

ومع بشائر السلام الذى واكب تاريخ إنشاء الجامعة أصبحت منطقة قناة السويس وسيناء محط أنظار العالم .

وتبوأت جامعة قناة السويس مكانتها المتميزة فى منطقة قناة السويس حيث بدأت بخمس كليات عند افتتاحها ، ثم ازداد عدد الكليات الموزعة على محافظات القناة الثلاث ومحافظتى شمال وجنوب سيناء ، بالإضافة إلى العديد من المراكز البحثية المتخصصة والوحدات ذات الطابع الخاص التى تخدم الإقليم الذى توجد به ، وامتد نشاطها ليغطى أوجه التعليم والخدمات والتدريب والبحث العلمى المختلفة .

جامعة جنوب الوادي

إن جامعة جنوب الوادى كانت ضرورة أدركها المفكر المصرى وأبدعها قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥ بإنشاء جامعة جنوب الوادى ومقرها قنا لتضيف قلعةجديدة من قلاع التعليم العالى فى مصر ، حيث تضم الجامعة الجديدة المنفصلة عن جامعة أسيوط ست عشر كلية بقنا وسوهاج وأسوان والأقصر والبحر الأحمر.

وإدراكاً من الجامعة لدورها المهم فى تنمية جنوب وادى مصر الذى كان مهد الحضارات التى أضاءت الطريق أمام العالم ، اتخذت مجموعة من القرارات المهمة فى مجالس الجامعة التى تنعقد دورياً بصفة شهرية الهادفة إلى ربط الجامعة بالبيئة وتحويلها إلى بيوت خبرة لتنمية المجتمع والنهوض به ، فتمت الموافقة على إنشاء كليات الصيدلة والتربية الرياضية للبنات وكلية التمريض بسوهاج وكلية الزراعة وكلية طب الفم و الأسنان وكلية الحقوق وكلية التربية الرياضية للبنين بقنا بالإضافة إلى كليات السياحة والفنادق واللغات والترجمة والآثار .

كما تم إنشاء مراكز وبحوث علمية لخدمة البيئة بمختلف المناطق التى تغطيها الجامعة فى مجالات البحوث ودراسات الرأى العام والطب واللغة الإنجليزية وترميم الآثار وتنمية البيئة بالإضافة إلى مركز تسويق الخدمة الجامعية .

جامعة الأزهـــــر

تحتل جامعة الأزهر مكانة سامية في عقول وقلوب المصريين والعرب والمسلمين فى العالم أجمع ، وقد اتسعت رحابها لطالبى العلم ليس من المصريين فحسب بل لنظرائهم من كل بلدان العالم الإسلامى .

ومنذ بنى الجامع الأزهر وأقيمت فيه الصلاة لأول مرة فى ٧ رمضان ٣٦١هـ - ٢٢ يونيو ٩٧٢م ، اكتسب هذا المسجد شهرة واسعة على مر العصور وأصبح أشهر مسجد فى العالم الإسلامى ، وأقدم جامعة تدرس فيها العلوم الدينية والعقلية، وسرعان ماجلس فيه العلماء يقدمون حلقات الدراسة التى اتسمت من البداية بسمات الحياة الجامعية ، كالمناقشات العلمية الحرة والإجازات الدراسية والفخرية ونظام المعيدين والأساتذة الزائرين وغيرها من مظاهر الحياةالعملية التى عرفها الأزهر منذ قرون ، وكانت أساساً للنظم والتقاليد الجامعية التى عرفت بعد ذلك فى الشرق والغرب ، ومن ثم اعتبر الأزهر أقدم جامعة دينية فى العالم .

وقد صدرت عدة قوانين لتنظيم الدراسة العلمية بالأزهر تتلخص فيما يلى :

- فى عام ١٨٧٢ صدر أول قانون نظامى للأزهر رسم كيفية الحصول على الشهادة العالمية وحدد موادها ، وكان هذا القانون خطوة علمية فى تنظيم الحياة الدراسية بالأزهر فى القرن التاسع عشر.
- وفى عام ١٩٣٠ صدر القانون رقم ٤٩ الذى نظم الدراسة في الأزهر ومعاهده وكلياته ونص على أن التعليم العالى بالأزهر يشمل الكليات الآتية :

١ - كلية أصول الدين .

٢ - كلية الشريعة .

٣ - كلية اللغة العربية .

- وفى ٥ مايو ١٩٦١ صدر القانون رقم ١٠٣ / ١٩٦١ بتنظيم الأزهر والهيئات التى يشملها ، وبمقتضى هذا القانون قامت فى رحاب الأزهر جامعته العلمية التى تضم عدداً من الكليات العلمية لأول مرة مثل كليات : (١) « التجارة - الطب - الهندسة - الزراعة » .
- وكذلك فقد فتحت أبواب الدراسة بالجامعة للفتاة المسلمة بإنشاء كلية للبنات ضمت عند قيامها شعباً لدراسة : « الطب - التجارة - العلوم - الدراسات العربية والإسلامية - الدراسات الإنسانية » .

وتتميز الكليات الحديثة والعلمية بجامعة الأزهر عن نظيراتها من الكليات الجامعية الأخرى باهتمامها بالدراسات الإسلامية إلى جانب الدراسات التخصصية.

وتضم جامعة الأزهر في الوقت الحالي ٤٤ كلية منها ٣٥ كلية للبنين ، و٩ كليات للبنات .

كما تضم الجامعة بالإضافة إلى ذلك عدداً من المراكز العلمية والبحثية منها:

- المركزالإسلامي لأمراض القلب وجراحاته .
- مركز عبد الله صالح كامل للأبحاث والدراسات التجارية والإسلامية .
- مركز بحوث إعاقات الطفولة .
- المركز الدولي للدراسات والبحوث السكانية .

الجامعة العمالية

تقع الجامعة العمالية بمدينة نصر بالقاهرة :

وفروعها كالأتى :

- بالإسكندرية .
- بطنطا .
- بالزقازيق .
- بأسيوط .
- بدمياط ، رأس البر ، .

وتضم الشعب الآتية :

١ - العلاقات الصناعية :

شروط القبول : الحصول على الثانوية العامة بقسميها العلمى والأدبى ، أو الثانوى التجارية .

مدة الدراسة : سنتان دراسيتان ، يمنح من يجتازها بنجاح شهادة الدبلوم فى العلاقات الصناعية .

٢ - التكنولوجيا :

شروط القبول : الحصول على الثانوية العامة أو مايعادلها ، القسم العلمى ، ، أو الحصول على الثانوية الصناعية .

مدة الدراسة : أربع سنوات على مرحلتين :

- **الأولى** : سنتان دراسيتان ، يمنح من يجتازها بنجاح درجة الدبلوم فى التكنولوجيا .
- **الثانية** : سنتان دراسيتان ، يلتحق بها طلاب دبلوم شعبة التنمية التكنولوجية بالجامعة العمالية الحاصلون على تقدير جيد على الأقل ويحصل من يجتازها على درجة البكالوريوس أخصائى رقابة جودة .

المعاهد الحكومية والكليات

أ - المعاهد العليا والكليات

المعهد العالي للتكنولوجيا ببنها

اولاً : النشأة

أنشيء بالقرار الوزارى رقم ٣٣٤ لسنة ١٩٨٨ .

ثانيا: الدرجات العلمية :

يمنح المعهد الدرجات العلمية الآتية :

* شهادة الدبلوم العالى فى التكنولوجيا .

* درجة البكاليوريوس فى التكنولوجيا .

ثالثاً : مدة الدرسة :

خمس سنوات جامعية على مرحلتين :

المرحلة الأولى : مدتها ثلاث سنوات وتمنح الدبلوم العالى فى التكنولوجيا .

المرحلة الثانية : عامان دراسيان تاليان للمرحلة الأولى وتمنح بكالوريوس فى الهندسة والتكنولوجا والذى يعادل بكالوريوس كليات الهندسة فى الجامعات المصرية .

رابعاً : لغة الدراسة :

اللغة الإنجليزية .

خامساً : الأقسام :

المدنى .

شعبة عامة .

المعهد العالي للطاقة بأسوان

أولاً : النشأة :

أنشيء بالقرار الوزارى رقم ٧٩٦ لسنة ١٩٨٩ .

ثانياً : الدرجات العلمية :

يمنح المعهد الدرجات العلمية الآتية :

* درجة البكالوريوس فى الهندسة .

ثالثاً : مدة الدراسة :

خمس سنوات لنيل درجة البكالوريوس فى الهندسة .

رابعاً : لغة الدراسة :

اللغة الإنجليزية .

خامساً : الأقسام :

شعبة المحطات « قوى ميكانيكية » .

شعبة الشبكات « قوى كهربية » .

المعهد العالى للإدارة والحاسب الآلى ببورسعيد

أولاً : النشأة :

أنشىء بالقرار الوزارى رقم ١٦٤٢ لسنة ١٩٩٥ .

ثانياً : الدرجات العلمية :

يمنح المعهد الدرجات العلمية الآتية :

* درجة البكالوريوس فى الإدارة والحاسب الآلى .

ثالثاً : مدة الدراسة :

أربع سنوات لنيل درجة البكالوريوس .

رابعا : لغة الدراسة :

اللغة العربية .

خامساً : الأقسام :

الإدارة والحاسب الآلى .

كلية التعليم الصناعي بالقاهرة

أولاً : النشأة

أنشئت بالقرار الوزارى رقم ٢٥٨ لسنة ١٩٨٩ .

ثانياً : الدرجات العلمية :

تمنح الكلية الدرجات العلمية الآتية :

* درجة البكالوريوس فى التعليم الصناعى

ثالثاً : مدة الدراسة :

أربع سنوات لنيل درجة البكالوريوس فى التربية « تعليم صناعى » .

رابعاً : لغة الدراسة :

اللغة العربية .

خامساً : الأقسام :

تكنولوجيا الإنتاج .

تكنولوجيا الكهرباء .

تكنولوجيا السيارات والجرارات .

تكنولوجيا التبريد والتكييف

تكنولوجيا الإلكترونيات .

كلية التعليم الصناعي ببني سويف

أولاً : النشأة

أنشئت بالقرار الوزارى رقم ٣٠١ لسنة ١٩٩٢ .

ثانياً : الدرجات العلمية

تمنح الكلية الدرجات العلمية الآتية :

* درجة البكالوريوس فى التعليم الصناعى .

ثالثاً : مدة الدراسة

أربع سنوات لنيل درجة البكالوريوس فى التربية « تعليم صناعى » .

رابعاً : لغة الدراسة

اللغة العربية .

خامساً : الأقسام .

ميكانيكا الأجهزة الدقيقة .

ميكانيكا الإنتاج .

كهرباء الالكترونيات

كهرباء التحكم الآلى .

العمارة .

المدنى .

كلية التعليم الفنى الصناعى

أولاً : النشأة

بدأت الدراسة بها فى العام الجامعى ٩٦ / ١٩٩٧ للارتقاء بمستوى التعليم الفنى الصناعى حتى يتمكن من أداء دوره فى تلبية احتياجات النهضة الصناعية من العمالة الفنية الماهرة .

ثانياً : الدرجات العلمية

تمنح الجامعة بناء على طلب الكلية الدرجات العلمية الآتية :

* درجة البكالوريوس فى التعليم الصناعى والتربية فى أحد الفروع الآتية :

١ – الصناعات الميكانيكية : تشغيل وتشكيل معادن ، تبريد وتكييف ، محركات ميكانيكية .

٢ – الصناعات الكهربية : صناعات كهربية ، صناعات إلكترونية .

٣ – الصناعات المعمارية : إنشاءات خرسانية ، مبانى بأعمال صحة .

٤ – الصناعات النسيجية : نسيج ، ملابس جاهزة .

٥ – الصناعات الزخرفية و الخشبية : صناعات زخرفية ، صناعات خشبية.

٦ – الصناعات الكيمياوية .

ثالثاً : مدة الدراسة

أربع سنوات لنيل درجة البكالوريوس فى التربية (تعليم صناعى).

رابعاً : لغة الدراسة

اللغة العربية .

خامساً : الأقسام

الصناعات الميكانيكية	الصناعات الكهربائية
العلوم الأساسية	التكنولوجيا وطرق التدريس والتدريب
الصناعات المعمارية	الصناعات النسيجية
الصناعات الزخرفية والخشبية	الصناعات الكيماوية

* من كليات جامعة قناة السويس

ب - المعاهد الفنية المتوسطة (الحكومية)

نشأت فى البداية من خلال وزارة التربية والتعليم التى قامت فى عام ٥٦ / ١٩٥٧ بإنشاء مراكز التدريب المهني ، لقبول جانب من الحاصلين على الثانوية العامة ، وإعدادهم فنياً وتأهيلهم مهنياً ، فكانت مراكز التدريب المهنى الصناعية ، والتجارية ، والزراعية ، وتتراوح مدة الدراسة بها من ٩ إلى ١٢ شهراً ، وبعد إنشاء وزارةالتعليم العالى فى عام ١٩٦١ انتقلت تبعية هذه المراكز إليها .

وعلى ضوء النتائج التى انتهت إليها الدراسة التى أجرتها وزارة التعليم العالى فى عام ١٩٦٥ مستعينة بتجارب الدول التى سبقت فى هذا المسار ، فقد تقرر أعتبارا من العام ٦٦ / ١٩٦٧ أن يستبدل باسم « مراكز التدريب المهنى »اسم« معاهد إعداد الفنيين » الصناعية ، والتجارية ، مع زيادة مدة الدراسة بها إلى سنتين ، مع تطبيق خطة دراسية ومناهج علمية متطورة .

ثم كان التطوير الذى أعقب الدراسة المقارنة التى أجرتها الوزارة بالتعاون مع البنك الدولى فى عـام ١٩٧٥ ، والتى شـملت نظم تلك المرحلة بالمعـاهد المناظرة والموجودة فى بعض الدول الأجنبية ، وبدأ فى عام ٧٦ / ١٩٧٧ تنفيذ خطة تطوير هذه المعاهد التى أصبح اسمها « المعاهد الفنية » ، وضمت نوعين هما :

* المعاهد الفنية التجارية .
* المعاهد الفنية الصناعية .

وبيانها كما يلى : (وهى منتشرة فى كثير من محافظات الجمهورية)

٢٠ صناعية .

١٩ تجارية .

٤ فندقية .

١ خدمة اجتماعية .

١ ترميم آثار .

الأكاديميــــيات

إلى جانب الكليات والمعاهد سواء التابعة للجامعات أو لإشراف وزارة التعليم العالى . هناك بعض الأكاديميات نذكرها فيما يلى :

أكـاديمية السـادات للعلـوم الإدارية

نشأت الأكاديمية بموجب القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ ، وضم لها المعهد القومى للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة والمحلية .

والأكاديمية هيئة عامة تمارس نشاطاً علمياً ولها الشخصية الاعتبارية ، وتتبع رئيس مجلس الوزراء ، ويكون لرئيس مجلس الوزراء بالنسبة للأكاديمية اختصاصات وزير التعليم العالى بالنسبة إلى الجامعة .

نشاط الأكاديمية :

أولاً : نشاط تعليمى :

(أ) – تمنح درجة البكالوريوس فى العلوم الإدارية تخصص :

١ – حاسب آلى ونظم معلومات .

٢ – بنوك .

٣ – تأمين .

٤ – إدارة فنادق وسياحة .

٥ – إدارة المنشآت البترولية والطاقة .

(ب) – تمنح درجة دبلوم الدراسات العليا فى :

١ – العلوم الإدارية .

٢ – الاستثمار والتمويل .

٣ – الحاسب الآلى ونظم المعلومات .

٤ – إدارة المستشفيات .

٥ – جودة شاملة .

٦ - إدارة ملفات .

٧ - إدارة السياحة والفنادق .

٨ - الذكاء الصناعى .

٩ - الإدارة العامة والمحلية .

(ج) - تمنح درجة العضوية المعادلة لدرجة الماجستير فى العلوم الإدارية .

(د) - تمنح درجة الزمالة المعادلة لدرجة الدكتوراه فى العلوم الإدارية .

ينقسم النشاط التعليمى إلى شقين هما :

١ - مرحلة البكالوريوس :

كلية الإدارة :

لها ثلاثة فروع :

- المركز الرئيسى بالمعادى .

- الفرع الثانى ببورسعيد .

- الفرع الثالث بدكرنس ، محافظة الدقهلية ، .

تنقسم الدراسة بكلية الإدارة إلى أربع سنوات دراسية ، الصفان الأول والثانى شعبة عامة ، وهما عبارة عن مرحلة دراسية واحدة حيث لايتم نقل أى طالب من الصف الثانى إلى الصف الثالث إلا إذا اجتاز جميع المقررات الدراسية للصفين الأول والثانى .

ويبدأ التخصص حسب الشعب الأربع ، حاسب آلى - بنوك - سياحة وفنادق - منشآت بترولية ، من الصف الثالث ، والصفان الثالث والرابع عبارة عن مرحلة دراسية واحدة .

ينقسم العام الدراسى الواحد إلى فصلين دراسيين ، دور يناير - دور يونيو ، ولا يوجد دور ثان فى شهر سبتمبر حيث إن دفعات التخرج تكون خلال دورى يونيو ، دور أول ، ، ويناير ، دور ثان ، .

لا تقبل كلية الإدارة مؤهلات أخرى غير الثانوية العامة .

٢ - مرحلة الدراسات العليا :

المعهد القومى للإدارة العليا :

له ستة فروع :

- فرع المعادى .
- فرع الإسكندرية .
- فرع طنطا.
- فرع أسيوط .
- فرع بورسعيد .
- فرع دولة الإمارات العربية المتحدة .

هذا وقد توقف العمل بفرع دولة الإمارات العربية المتحدة بدءاً من العام الجامعى ٩٧ / ١٩٩٨ .

يمنح المعهد القومى للإدارة العليا الدبلومات المختلفة بالإضافة إلى درجة العضوية ، ماجستير ، ودرجة الزمالة ، دكتوراه ، .

ينقسم العام الجامعى إلى فصلين دراسيين كل فصل مستقل بذاته تماماً ، حيث يكون لكل فصل ، مستجدون - خريجون ، .

ثانياً : نشاط تدريبى :

تدريب وتنمية المهارات للعاملين بالحكومة والقطاعين العام والخاص .

ثالثا : نشاط بحثى :

عمل بحوث إدارية .

رابعاً : نشاط استشارى :

تقديم استشارات فنية .

أكاديمية الفنون

أنشأتها وزارة الثقافة عام ١٩٥٩ ، كإحدى مؤسسات التعليم الجامعي المتخصصة في تدريس الفنون التعبيرية .

وقد أنشئت أكاديمية الفنون وفقاً للقانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٦٩ ، وحدد هذا القانون الأهداف العامة لأكاديمية الفنون بمعاهدها القائمة على النحو التالي :

١ – العمل على تدريس علوم وفنون المسرح والسينما والموسيقى ، العربية والعالمية ، والباليه ورعاية الفنون الشعبية .

٢ – العمل على الإرتقاء بهذه الفنون والمواد المتخصصة فيها ، والاتجاه بها اتجاهاً قومياً يرعى تراث البلاد .

٣ – العمل على توثيق الروابط الفنية في مجال عمل الأكاديمية مع الأكاديميات المناظرة في الخارج والمعاهد النظيرة في بعض البلاد العربية .

٤ – العمل على رعاية المواهب الفنية وتدريبها في فرق الطليعة .

وقد نص القانون المشار إليه على أن تكون أكاديمية الفنون من المعاهد الفنية المتخصصة الآتية :

– المعهد العالي للفنون المسرحية . – المعهد العالي للسينما .

– المعهد العالي للكونسرفاتوار . – المعهد العالي للباليه .

– المعهد العالي للموسيقى العربية . – المعهد العالي للفنون الشعبية .

وقد صدر قرار رئيس الجمهورية عام ١٩٧٠ بإنشاء المعهد العالي للنقد الفني ، ونص القانون المشار إليه على أن يتكون كل معهد من المعاهد السابقة من عدة من الأقسام مهمتها الأساسية تعليم المواد التي تدخل في اخصاصاتها ، ويقوم على بحوثها وتدريباتها ، وتبين اللائحة الداخلية لكل معهد الأقسام الداخلية التي تتبعه ، وفي مجال رعاية المواهب الفنية وصقلها من خلال الفرق الطليعية بالأكاديمية ، وتضم الأكاديمية تسع فرق طليعية تتدرب على الأعمال الرفيعة في مجال المسرح والسينما والباليه والموسيقى .

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

وافقت جامعة الدول العربية فى مارس ١٩٧٠ بموجب القرار رقم ٢٦٣١ لسنة ٩٧٠ على إنشاء مركز إقليمى لتدريب العاملين فى مجال النقل البحرى فى الدول العربية بمدينة الإسكندرية .

وقد بدأت الدراسة الفعلية فى الأكاديمية فى أكتوبر ١٩٧٢ ، وقد أصبح عدد الدول العربية المشتركة فى الأكاديمية ١٧ دولة .

وتنص اتفاقية الأكاديمية عام١٩٧٤ على الأهداف التالية :

- إقامة بنيان بحرى تجارى متطور لأحدث النظم العالمية .
- إجراء البحوث والدراسات وتقديم المشورة إلى مؤسسات وشركات النقل البحرى والموانى العربية .
- التخطيط لضمان استمرار توفير الكوادر العربية اللازمة لإدارة وتنمية وتطوير الأساطيل البحرية التجارية العربية وتشغيلها بما يفى بالاحتياجات المتطورة لشركات الملاحة والموانى بالدول العربية .
- إعداد هيئة التدريس على أحدث النظم العلمية وإقامة نظام كفء للتعليم.
- نشر الوعى العلمى وتشجيع البحوث فى المسائل المتعلقة بالنقل البحرى والموانى والدعوة إلى عقد المؤتمرات والندوات فى شئون الملاحة والموانى .
- إنشاء مكتبة حديثة وإقامة مركز للوثائق على اتصال دائم بالمراكز المتخصصة فى العالم .
- العمل على إقامة وتوثيق صلات الأكاديمية مع المنظمات العربية والعالمية ومعاهد التعليم والبحوث العلمية المتخصصة فى مجال النقل البحرى.

الأقسام الدراسية بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا:

١ - الدراسات البحرية .

٢ - الدراسات الهندسية .

٣ - دراسات الراديو والإلكترونيات البحرية .

٤ - الدراسات الأكاديمية .

٥ - دراسات إدارة واقتصاديات النقل البحرى .

٦ - التدريب الحر.

٧ - مركز تدريب الفنيين البحريين .

مجالات الدراسة والدرجات العلمية :

تتم الدراسة بالأكاديمية وفقاً لنظام الساعات المعتمدة الذى يتيح الفرصة للطلاب لاجتياز البرنامج الدراسى الأكاديمى أو المهنى الذى يناسبهم .

وتمنح الأكاديمية درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه فى النقل البحرى بالإضافة إلى شهادات الأهلية البحرية والهندسية ، وذلك فى البرامج الدراسية والتخصصات التى تقدمها كليات الأكاديمية وأقسامها التالية :

*** كلية النقل البحرى والتكنولوجيا وتضم الأقسام الدراسية التالية :**

- الملاحة البحرية .
- النقل البحرى .
- تكنولوجيا الهندسة البحرية .
- إدارة النقل البحرى .
- السلامة البحرية .
- الدراسات العليا البحرية .
- الغوص .
- حماية البيئة من التلوث .

*** كلية الهندسة والتكنولوجيا وتضم ثمانية أقسام دراسية هى :**

- هندسة الإلكترونيات والاتصالات .
- هندسة الحاسب .
- هندسة التشييد والبناء .
- الهندسة الكهربائية والتحكم .
- الدراسات العليا .
- الهندسة الصناعية والإدارية .

- الهندسة المعمارية .
- هندسة التصميم البيئى .

*** كلية الإدارة وتضم أربعة أقسام دراسية هى :**

- إدارة الأعمال .
- الفندقة والسياحة .
- اللغات والعلوم الإنسانية .
- نظم المعلومات .

***** ومن خلال نظام التعليم والتدريب الذى يعتمد على قنوات الاتصال مع العالم الخارجى ، تنظم الأكاديمية برامج الدراسات العليا لمنح درجة الماجستير فى :**

- الهندسة البحرية .
- هندسة الإلكترونيات والاتصالات والحاسب .
- الهندسة الميكانيكية .
- بحوث العمليات .
- النقل الدولى .
- اللوجستيات .
- حماية البيئة .
- القانون البحرى .
- الإدارة .

***** بالإضافة إلى دبلوم الدراسات العليا فى نفس المجالات .**

الجامعات الخاصة

في إطار حرص الدولة على التوسع في التعليم الجامعي والعالي فقد قامت بتشجيع إقامة الجامعات الخاصة ، لكي تكون رافداً إضافياً لمؤسسات التعليم الجامعي والحكومي ، وبحيث يكون متاحاً للطلاب الالتحاق إما بالجامعات أو المؤسسات التابعة للدولة أو الجامعات الخاصة ، مما يخلق نوعاً من التنافس المطلوب من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي ، وتخفيف العبء على المؤسسات الجامعية الحكومية ، وإتاحة فرص متزايدة للتعليم الجامعي والعالي داخل الوطن للراغبين فيه مقابل مصروفات دراسية بدلاً من سفرهم خارج الوطن .

وقد صدر القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢ بإنشاء الجامعات الخاصة متضمناً مجموعة من الضمانات التي تكفل حسن قيام هذه الجامعات بمسئوليتها ، لعل من مقدمتها أن يكون إنشاء الجامعة بأغلبية أموال مملوكة لمصريين ، وليس من بين أغراضها تحقيق ربح ، كما نص هذا القانون على أن تهدف الجامعة الخاصة إلى الإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي ، كما نص على أن تكون بالجامعات الخاصة تخصصات فريدة من نوعها وتكون إضافة لما هو قائم في التعليم الجامعي الحكومي .

وقد كانت البداية العملية لتنفيذ أحكام هذا القانون في شهر يوليو ١٩٩٦ حيث صدرت أربعة قرارات جمهورية بإنشاء أربع جامعات خاصة هي :

١ - جامعة ٦ أكتوبر .
٢ - جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب .
٣ - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا .
٤ - جامعة مصر الدولية .

وفور صدور القرارات الجمهورية بدأت الدراسة بهذة الجامعات اعتباراً من العام الجامعي ٩٦ / ١٩٩٧ في نوعيات مختلفة من الكليات ، وتشجيعاً لهذه الجامعات على القيام بدورها على النحو المنشود ، ووفقاً للقرارات التي أصدرها المجلس الأعلى للجامعات في وقت لاحق ، قام نوع من التعاون بين الجامعات الحكومية والخاصة وتم بمقتضاه السماح بالندب الجزئي لأعضاء هيئة التدريس من الجامعات الحكومية ، فضلاً عن الندب الكامل ، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في أعمال الامتحانات والتصحيح .

المعاهد العليا والمتوسطة الخاصة *

ظلت وزارة التربية والتعليم تشرف على التعليم العالى الخاص بكل معاهده ومستوياته حتى أنشئت وزارة التعليم العالى سنة ١٩٦١ فانتقل إليها الإشراف على المعاهد التى يلتحق بها الطلاب بعد الثانوية العامة وما يعادلها .

ثم وضع ضوابط تنظيم العمل بهذه المعاهد لكى تؤدى رسالتها التى أنشئت من أجلها على الوجه الأكمل . ومن هنا ولتحقيق هذا الهدف فقد صدر القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٠فى شأن تنظيم المعاهد العالية الخاصة وأهم ملامح هذا القانون هى:

- يعتبر معهداً عالياً خاصاً كل منشأة تعليمية غير حكومية أياً كانت تسميتها أو جنسيتها يلتحق بها الطلاب الحاصلون على شهادة الثانوية العامة أودبلوم المدارس الثانوية الفنية أو مايعادلها وتقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم وإعداد الفنيين لمدة لاتقل عن عامين دراسيين .
- يجوز إنشاء معاهد عالية خاصة لبعض مجالات الدراسات العليا التى يصدر بتبعيتها وبيان شروطها قرار من وزيرالتعليم العالى .
- وكذلك فقد صدر القرار الوزارى رقم ١٠٧ لسنة ١٩٩٥ بشأن الأحكام والضوابط التى يجب توافرها فى شأن المعاهد العالية والمتوسطة الخاصة والخاضعة لإشراف الوزارة .
- مما لاشك فيه أن التعليم الخاص يسهم إسهاماً فعالاً فى العملية التعليمية فبعد أن كانت مهامه تنحصر فى إنشاء معاهد للخدمة الاجتماعية العالية والمتوسطة ومعاهد الدراسات التعاونية العالية الزراعية والإدارية والمعاهد المتوسطة للسكرتارية فقد دعت الضرورة إلى أن يتجه التعليم الخاص إلى طرق أبواب جديدة أملتها الظروف الحالية .

وإذا نظرنا إلى هيكل التعليم الخاص نجد أن هناك نوعين من المعاهد الخاصة :

* معاهد عليا .
* معاهد متوسطة .

---

* تخضع لإشراف وزارة التعليم العالي .

أولاً : المعاهد العليا الخاصة .

وقد شهدت هذه النوعية من المعاهد تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وتوزع هذه المعاهد على ١١ محافظة حالياً هي : القاهرة – الإسكندرية – الجيزة – البحيرة – كفر الشيخ – القليوبية – بورسعيد – أسيوط – سوهاج – أسوان – سيناء الجنوبية .

ثانياً : المعاهد المتوسطة .

وهذه المعاهد – شأنها شأن المعاهد الفنية الحكومية – التي تعني بتخريج الفنيين في مجالات الخدمة الاجتماعية والإدارة والسكرتارية والحاسب الآلي ، وقد نتج عن اتجاه القطاع الخاص التعليمي إلى التوسع في المعاهد العليا إلى جمود عدد المعاهد المتوسطة .

وفي نفس الإطار تم تطوير الدراسة بمعهدي الدراسة النوعية بمصر الجديدة، والعباسية للحاسبات الآلية والعلوم الإدارية ، وتمنح هذه المعاهد شهادة الدبلوم المتوسط بعد الصف الثاني من الدراسة في حالة حصول الطالب على تقدير جيد فيمكنه مواصله الدراسة حتى الصف الرابع لحصوله على شهادة البكالوريوس .

– هذه المعاهد (العليا والمتوسطة) الخاصة منتشرة في كثير من محافظات الجمهورية .

– هذه المعاهد (العليا والمتوسطة) الخاصة منتشرة في كثير من محافظات الجمهورية .

الجامعة الأمريكية

تأسست فى عام ١٩١٩ لتكون مدرسة ثانوية وجامعة ، وبدأت الدراسة فى المدرسة فى ٥ أكتوبر ١٩٢٠ ، ثم بدأت الدراسة العالية على مستوى العامين الدراسيين خلال العامين التاليين ، ومنح خريجو هذه المرحلة شهادة كلية متوسطة فى عام ١٩٢٣ ، وأخذت بعد ذلك بنظام السنوات الأربع للدراسة الجامعية ، حيث منحت أول درجة بكالوريوس فى عام١٩٢٨ ، وفى ١٩٥٠ بدأت الجامعة فى منح درجة الماجستير .

وتعمل هذه الجامعة فى مصر كمؤسسة ثقافية خاصة فى إطار الاتفاقية الثقافية المصرية الأمريكية الموقعة فى عام ١٩٦٢ والقرار الجمهورى رقم ١٤٦ لسنة ١٩٧٦ الذى ينظم أوضاعها والدرجات العلمية التى تمنحها وطرق معادلتها بالدرجات التى تمنحها الجامعات المصرية ،

وتضم الجامعة عدداً من المراكز منها :

١ – مركز البحوث الاجتماعية .

٢ – مركز تنمية الصحراء .

٣ – مكتب الدراسات الأفريقية .

٤ – مركز تعليم الكبار والتعليم المستمر .

٥ – مركز عبد اللطيف جميل للدراسات الإدارية الشرق أوسطية .

جامعة سنجور

تعتبر جامعة « سنجور » إحدى إنجازات منظمة الدول الفرانكفونية (الناطقة بالفرنسية) التي بدأت إرهاصاتها منذ عام ١٩٧٠ والتي كان لوكالة التعاون الثقافي والفني بباريس دور بارز في تطور هذه المنظمة في الثمانينيات من القرن العشرين بهدف إرساء مفهوم مؤسسي وسياسي للحركة الفرانكفونية يتجاوز مفهومها كمجرد مجال للاستخدام المشترك للغة الفرنسية لتصبح أداة لتحقيق الوحدة بين شعوبها في مفاهيمها الثقافية إلى جانب خدمة قضايا التنمية في إفريقيا والنهوض بمستوى الحياة في شتى المجالات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية في القارة وماتقتضيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع المحافظة على البيئة .

أما عن تسميتها بجامعة « سنجور » فهو تعبير عن تقدير الدول الافريقية الناطقة بالفرنسية لواحد من زعمائها السياسيين هو الأديب والشاعر « سنجور » الرئيس الأسبق للسنغال حيث كان أول رئيس سنغالي كاثوليكي يضطلع بقيادة دولة ٩٠ ٪ من شعبها من المسلمين . كما نظر اليه كرمز للتسامح والتآخي والتفاعل بين الحضارات والثقافات المختلفة وإلى دوره التاريخي في إنشاء ودعم الفكرة الفرانكفونية .

وأما عن اختيار « الإسكندرية » مقراً لجامعة سنجور فيرجع إلى مكانة الأسكندرية التاريخية كمصدر إشعاع للفكر والتنوير منذ عصور سابقة بالإضافة إلى دورها الثقافي في منطقتها وفي منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط وباعتبارها حلقة وصل وجسراً ممتداً للتعارف بين الشعوب .

وأما عن طلاب هذه الجامعة فالأمل معقود في تزايد طلابها مستقبلاً حيث يلتحق بها سنوياً نحو ٢٠٠ من الطلاب والذين ترشحهم حكوماتهم من بين من لديهم خبرات متميزة في مجالات تخصصاتهم إذ انه غير مسموح للطلاب بالتقدم إلى الجامعة مباشرة .

وقد تأسست الجامعة الدولية الفرنسية للتنمية الأفريقية « جامعة سنجور » في مايو ١٩٨٩ ، وتم افتتاحها في الرابع من نوفمبر ١٩٩٠ ، ومقرها مدينة الإسكندرية ، والهدف من إنشاء هذه الجامعة هو تعزيز التعاون والترابط بين شعوب الدول الفرانكفونية .

وتعمل الجامعة على تأهيل الكوادر الوظيفية من خلال برامج دراسات عليا متخصصة فى مجالات إدارة الأعمال ، والتغذية والصحة ، والبيئة والتراث الثقافى ، ليكونوا رواداً للتنمية فى قارة أفريقيا من خلال البرامج الدراسية المتخصصة ، والتدريب وتنمية الخبرات الفنية والعملية فى مجالات تخصصهم .

ومدة الدراسة بالجامعة سنتان ، وتوجد أربعة أقسام للتخصص هى :

* إدارة الأعمال .
* إدارة شئون البيئة .
* التغذية والصحة .
* إدارة التراث الثقافى .

هذا وتمنح دبلوم الدراسات المهنية المتخصصة المعترف بها من مجلس التعليم العالى الأفريقى والملجاشى والمؤسسات الدولية .

وتقبل الجامعة الدارسين حتى سن ٣٥ سنة من الحاصلين على مؤهل عال، وممن لديهم خبرة فى العمل لاتقل عن ٣ سنوات فى مجالات التنمية من أبناء الدول الأفريقية الناطقة بالفرنسية ، وكذلك أبناء الدول الأخرى من أعضاء المجموعة الفرانكونية ، وغيرها من العاملين بالوزارات والبنوك والجامعات والباحثين ورجال الأعمال بتلك الدول .

من صيغ التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية :

التعليم المفتوح :

وهو أسلوب من أساليب التعليم من بُعد لمن لم تتح له فرص استكمال تعليمه أو لمن يود الاستزادة من التعليم .

ويعتمد التعليم المفتوح على مايجرى من اتصالات مستمرة بين الدارسين ومعاهد التعليم بالمراسلة بهدف استكمال مراحل التعليم أو التنمية العلمية والمهنية أو الدراسة لشغل أوقات الفراغ بحيث يحصل الدارس على الدروس والعلومات والرسائل التعليمية التى تجعله قادراً على الاستمرار فى الدراسات الفردية .(١)

ويشترط لقبول الطالب للدارسة بنظام التعليم المفتوح ، قضاء مدة خمس سنوات بعد حصولة على الثانوية العامة أو مايعادلها .

برامج التعليم المفتوح : هذه البرامج توجد فى ثلاث جامعات فقط (حتى الآن) **وذلك على النحو الآتى :**

- جامعة القاهرة : يوجد بها برنامجان هما : برنامج المعاملات المالية والتجارية بكلية التجارة . برنامج تكنولوجيا استصلاح واستزراع الأرضى الصحرواية بكلية الزراعة .
- جامعة الإسكندرية : يوجد برنامج واحد هو : المال والأعمال بكلية التجارة .
- جامعة اسيوط : يوجد برنامج واحد هو : اقتصاديات وإدارة المشروعات بكلية التجارة .
- **المؤهل الدراسى :** يمنح طلاب التعليم المفتوح - بعد استكمالهم لدراسة البرنامج الذى يدرسونه - شهادة البكالوريوس من كلياتهم .

(١) جمهورية مصر العربية - تطور التعليم فى ج . م . ع . القاهرة ١٩٩٦ ص ٥٢ .

الفصل الثالث

إدارة التعليم العام في الأزهـــر الشـريف

إدارة التعليم العام في الأزهر الشريف

يرى كاتب هذه السطور أنه استكمالاً لواقع إدارة التعليم العام بجمهورية مصر العربية أن يتضمن هذا الكتاب صفحات موجزة عن واقع إدارة التعليم الدينى ممثلاً فيما يقدمه الأزهر الشريف من خلال مؤسساته التعليمية بمراحلها الثلاث (الإبتدائية والإعدادية والثانوية) للبنين والبنات باعتبار التعليم فى الأزهر تعليماً موازياً للتعليم العام فى مصر مع اختلاف فى المناهج والمقررات الدراسية .

وقد جرى العرف فى التعليم العام بالأزهر ، الأخذ بتسمية مؤسساته تلك «معاهد» والتى تقابلها كلمة «مدارس» وهى المستخدمة بوزارة التربية والتعليم .

والتعليم فى الأزهر لا يقتصر على وجود هذه المعاهد التى تمثل التعليم العام بشقيه ؛ الدينى والمدنى فحسب ولكنه يشمل – أيضاً – التعليم الجامعى والعالى ممثلاً فى جامعة الأزهر بكلياتها المتعددة والمتنوعة وكذلك بفروعها فى كثير من محافظات مصر والتى تجمع بين تخصصاتها الجوانب الدينية واللغوية والثقافية والعلمية والفنية بما فى ذلك التخصصات الطبية والهندسية وغيرها على اختلاف مجالاتها .

وتعمل هذه المؤسسات التعليمية (العامة والعالية) بالأزهر من خلال أجهزة إدارية يتولى القائمون عليها مباشرة ومتابعة أوضاع التعليم بها بموجب قوانين وقرارات ولوائح منظمة للحركة العلمية والتعليمية بقطاعاتها المختلفة .

وسنتناول «المعاهد الأزهرية» – بصفة خاصة – فى حديثنا هذا باعتبارها من أهم دعائم السلم التعليمى فى الأزهر .

المعاهد الأزهرية

للأزهر مكانة سامية – على مر العصور – فى أنحاء العالم الإسلامى لأنه ظل – ومازال – يؤدى رسالته الدينية والتربوية والعلمية منذ أكثر من ألف عام وتتمثل هذه الرسالة منذ بدايتها فى حفظ القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وما يتصل بهذا الكتاب الإلهى وبالسنة المطهرة من مبادىء وتعاليم دينية تحافظ على الأفراد والأسرة والمجتمع وسيظل الأزهر – بتوفيق من الله سبحانه – منارة للعلم والعلماء فى بقاع الأرض ويتمثل ذلك فى مؤسساته التعليمية المختلفة والمتنوعة ، ومن بينها ، المعاهد الأزهرية ، المنتشرة فى محافظات جمهورية مصر العربية بمدنها وقراها إلى جانب الكليات المتخصصة بجامعة الأزهر والمنتشرة أيضاً فى عدد غير قليل من المحافظات .

على أن المعاهد هى قوام العملية التعليمية وهى صلب العمل والفكر ، ذلك أن الفئة العمرية للشباب خلال سنوات الدراسة هى مجال التحصيل والتكوين لاسيما وأن المعاهد تستقبلهم وهم صغار يافعين وتعايشهم وهم مراهقين ثم ينهون دراستهم بها وهم راشدين وقد اكتسبوا من الخبرات وتزودوا من المعلومات وغرست فيهم من القيم والمبادىء ما يمكنهم من مواصلة مسيرة حياتهم ويدرأ عنهم ماقد يتعرضون له من مكاره أو مساوىء أو تيارات قد تجرفهم عن جادة الصواب .

ومن المعلوم أن مواهب الشباب واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم تبرز فى تلك الفترة من العمر ثم تصقل وتنمو مع سنوات حياتهم ومن ثم ينطلق هؤلاء الشباب . إلى رحاب الدراسات الجامعية وآفاق الحياة ومسالكها المتباينة بعد أن نهلوا من منابع العلم والمعرفة روافد الفكر الإسلامى ماييسر لهم مواكبة الحياة المعاصرة وقد تزودوا بالثقافة الإسلامية وتسلحوا بتقنيات العلوم الحديثة وأدركوا طبيعة الحياة العصرية ومستجداتها وماطرأ على حياة البشر من تحديث وهم فى ذلك يعايشون الواقع دون مغالاة أو إفراط أو تفريط ودون التخلى عن الطبيعة الإسلامية وهويتها ، ذلك أن العلوم الدينية والشرعية – على اختلاف نوعياتها وما تحتويه من قيم ومبادىء وتعاليم – هى بمثابة الدرع الواقية للشباب المسلم فى مواجهة ما قد يصادفه من أخطار أوعقبات تصطدم بعقيدته أو تمس فكره أو تزعزع من إيمانه أو تنحرف به عن الطريق المستقيم ، وهى أيضاً بمثابة طوق النجاة لهؤلاء الدارسين الوافدين – وما أكثرهم – من دول الوطن الاسلامى أو من بلدان العالم المختلفة ، وعلى وجه الخصوص ، أولئك الذين يفدون من دول لا تقيم

وزناً كبيراً للعقيدة أو ماتدعو اليه الديانات السماوية بالإضافة إلى هؤلاء الذين يعيشون كأقليات مسلمة فى كثير من دول عالمنا المعاصر الذى يموج بمختلف المتناقضات علينا أن نضع فى الحسبان أن هؤلاء وأولئك سيكون من بينهم عندما يكملون تعليمهم الفقيه والمعلم والداعية واللغوى والخطيب والطبيب والمهندس والكميائى والمؤرخ والجغرافى وعالم الرياضيات إلى غير ذلك من تخصصات رجال الدين يجمعون بين الثقافة الإسلامية وثقافة العلم الحديث بمستجداته وتقنياته المتطورة .

والمعاهد الأزهرية متنوعة فمنها : المعاهد العامة والمعاهد النموذجية ومنها المعاهد التجريبية للغات وهذه الأخيرة بدأت الدراسة بها مع بداية العام الدراسى ١٩٨٤ / ١٩٨٥ فى بعض المحافظات ثم توالى إنشاؤها ، ذلك أن بعض الأسر المصرية تحرص على إلحاق أبنائهم بمدارس اللغات الخاصة أو التجريبية الحكومية رغبة منهم فى تسليح أبنائهم بدراسة اللغات الأجنبية أملاً فى مستقبل أفضل (من وجهة نظرهم) .

ومن هنا ، اهتم الأزهر بإنشاء المعاهد التجريبية للغات كتحديث لتطوير العملية التعليمية وتطوير المناهج وطرق التدريس ولتدريس اللغات الأجنبية ضمن خطة الدراسة لبعض المقررات والمواد الدراسية تحقيقاً لرسالة الأزهر فى تخريج دعاة وعلماء على إلمام باللغات الأجنبية وليكونوا سفراء للأزهر فى البلاد غير الناطقة بالعربية فى جميع أرجاء العالم ومن ثم فقد أنشئت المعاهد التجريبية النموذجية للغات لتدعيم الوسائل الكفيلة بتحقيق التربية الإسلامية المرجوة للطلاب من النواحى الدينية والخلقية والقومية والإجتماعية بما يؤهلهم دينياً وسلوكياً وعلمياً للقيادة فى مجتمعهم وفى العالم الإسلامى .[١]

ومن الملاحظ أنه قد طرأ على المعاهد الأزهرية فى السنوات الأخيرة بعض التغيرات سواء فى سلمها التعليمى وخططها الدراسية أو فى تنظيماتها الإدارية بما يساير الاتجاهات الحديثة ويواكب مستجدات العصر .

وتجدر الإشارة إلى أن أعداد المعاهد الأزهرية (بصفة عامة) فى تزايد مستمر فقد كان عددها فى العام الدراسى ١٩٩٧ / ١٩٩٨ (٥٣٣٤) للطلاب والطالبات بينما أصبح عددها فى العام الدراسى الحالى ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ (٥٨٤٨) للطلاب والطالبات .[٢]

---

(١) الأزهر – اللائحة التنفيذية للمعاهد النموذجية – مادة ١١١ .

(٢) الأزهر – رئاسة قطاع المعاهد – إدارة الخطة والمتابعة والاحصاء .

ومن المعلوم أن هذه المعاهد تشتمل على معاهد للبنين وأخرى للفتيات ولكل منها عميد أو شيخ أو ناظر للمعهد مع اختلاف فى الدرجة الوظيفية ومتطلباتها من حيث المؤهل الدراسى وسنوات الخدمة .

ولكل معهد وكيل أو وكيلان أو ثلاثة وكلاء ، كل بحسب عدد الفصول الدراسية بالمعهد **وقد تناولت القرارات الصادرة عن إدارة الأزهر تنظيم ذلك ، على النحو التالى :**

يكون نصاب المعاهد من الوكلاء ما يلى :

أ - وكيل واحد للمعهد الذى بلغ عدد فصوله خمسة فصول .

ب - وكيلان أحدهما ثقافى فى المعهد الذى يزيد عدد فصوله عن سبعة فصول .

جـ - ثلاثة وكلاء أحدهم ثقافى للمعهد الذى يزيد عدد فصوله عن إثنى عشر فصلاً ، ويزيد وكيل لكل خمسة فصول فوق ذلك يخصص وكيل للفصول الملحقة ، إعدادى وثانوى .

ويصدر بتحديد واجبات ومسئوليات هذه الوظيفة وطبيعة عمل كل منهم تعليمات من قطاع المعاهد الأزهرية .

وفيما يلى بيان توضيحى للوظائف الإدارية بالمعاهد :

- الترقية إلى وظيفة شيخ معهد ثانوى (أ) : (١)

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

- شيخ المعهد الثانوى (ب) بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشروط انقضاء عشرين عاماً من تاريخ مباشرة العمل بالتدريس .
- شيخ المعهد الإعدادى بعد قضاء خمسة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء عشرين عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- الموجه الاعدادى الأزهرى بعد قضاء أربعة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء عشرين عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

- الترقية إلى وظيفة شيخ معهد ثانوى (ب) :

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

- شيخ المعهد الإعدادى (أ) بعد قضاء ثلاثة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

(١) من قرار وكيل الأزهر رقم ٢٤٠٦ لسنة ١٩٩٥ بشأن قواعد ومعايير وضوابط الترقية إلى الوظائف الأعلى .

- الموجه الإعدادى الأزهرى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- الوكيل الثانوى الأزهرى بعد قضاء خمسة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

- الترقية إلى وظيفة شيخ معهد إعدادى :

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

- الوكيل الأزهرى للمعهد الثانوى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء خمسة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- الوكيل الأزهرى للمعهد الاعدادى بعد قضاء ثلاثة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء خمسة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- المدرس الأول الثانوى الأزهرى بعد قضاء خمسة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء خمسة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس
- شيخ المعهد الإبتدائى الأزهرى (المؤهل العالى) بعد قضاء خمسة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط قضاء خمسة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

- الترقية إلى وظيفة شيخ معهدا ابتدائى :

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الأتية :

- وكيل المعهد الإبتدائى من أصحاب المؤهلات العالية بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء عشر سنوات من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس.
- المدرس الأول الإعدادى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء عشر سنوات من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس.
- المدرس الأول الإبتدائى من أصحاب المؤهلات العالية بعد قضاء ست سنوات فى هذه بالوظيفة وبشرط انقضاء عشر سنوات من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس.

- الترقية إلى وظيفة ناظر ابتدائى .

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

- وكيل المعهد الابتدائى من أصحاب المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة (ويتم ترقيتهم عند الحاجة) وبشرط انقضاء أربعة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس وتحت رئاسة شيخ المعهد الإبتدائى .
- المدرس الأول الإبتدائى من أصحاب . المؤهلات المتوسطة بعد قضاء ست سنوات فى هذه الوظيفة (إذا اقتضت الضرورة الملحة لذلك) وبشرط قضاء أربعة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس وتحت رئاسة شيخ المعهد الإبتدائى .

- الترقية إلى وظيفة رئيس قسم ابتدائى :

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

- الموجه الأول الإبتدائى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- شيخ المعهد الإبتدائى (المؤهل العالى) بعد قضاء ثمانى سنوات فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- الموجه الإعدادى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- الوكيل الثانوى بعد قضاء خمسة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثمانية عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

(القسم يشتمل على عدد من المعاهد لا يزيد عن (٦ معاهد) وفقاً لما يقتضيه التقسيم (الجغرافى وصالح العمل بالمنطقة)

- الترقية إلى وظيفة رئيس أقسام بالإبتدائى :

يرقى إلى هذه الوظيفة من ينطبق عليه الشروط الآتية :

- رئيس القسم الإبتدائى بعد قضاء أربع سنوات فى هذه الوظيفة وبعد قضاء اثنين وعشرين عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس للمؤهل

العالى وست وعشرين عاماً للمؤهل المتوسط .

– الموجه الثانوى بعد قضاء أربعه أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء اثنين وعشرين عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

– الموجه الإعدادى بعد قضاء ست سنوات فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء اثنين وعشرين عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

(يشرف رئيس الأقسام على عدد من الأقسام لا يزيد عن ثلاثة أقسام وفقاً لما يقتضيه التقسيم الجغرافى وصالح العمل بالمنطقة)

– الترقية إلى وظيفة وكيل معهد اعدادى :

يرقى إلى هذ ه الوظيفة من ينطبق الشروط الآتية :

– المدرس الأول الثانوى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء اثنى عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

– المدرس الأول الإعدادى بعد قضاء أربعة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء اثنى عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

الترقية إلى وظيفة وكيل معهد ثانوى :

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

– وكيل معهد إعدادى بعد قضاء عام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثلاثة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

– المدرس الأول الثانوى بعد قضاء ثلاثة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء ثلاثة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

– المدرس الأول الإعدادى بعد قضاء خمسة أعوام فى هذه الوظيفة وبشرط إنقضاء ثلاثة عشر عاماً من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس

– الترقية إلى وظيفة مدرس أول إعدادى :

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

– المدرس الذى أمضى ثمانية أعوام فى المراحل المختلفة (الإبتدائى – الأعدادى – الثانوى) بالمؤهل العالى من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

- الترقية إلى وظيفة مدرس أول ثانوى .(١)

يرقى إلى هذه الوظيفة من تنطبق عليه الشروط الآتية :

- المدرس الأول الإعدادى بعد قضاء عامين فى هذه الوظيفة وبشرط انقضاء عشر أعوام من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .
- ويجوز الترقية لهذه الوظيفة المدرس الثانوى بشرط قضاء مدة لا تقل عن خمسة أعوام فى الثانوية وأن تكون المدة الكلية عشر سنوات
- ويرقى إلى وظيفة مدرس أول بالمرحلة الثانوية ومدرسو المواد الفلسفية بشرط أن تكون المدة الكلية عشر سنوت من تاريخ مباشرته العمل بالتدريس .

وهناك أجهزة فنية فى إدارة المعاهد الأزهرية تقوم باتخاذ الإجراء ات اللازمة لتنفيذ تلك الأمور بشأن الترقيات المختلفة وفى ضوء ماتراه من احتياجات المناطق التعليمية الأزهرية ومتطلبات كل وظيفة وما يصدر بشأنها من قرارات .

(١) من قرار وكيل الأزهر – مرجع سابق (والمعمول به حتي الأن) .

كيف تسير الإدارة في المعاهد الأزهرية

سارت إدارة التعليم فى المعاهد الأزهرية على النحو التالى :

أولاً : ظل الأزهر منذ أكثر من ألف عام يطبق المركزية فى إدارة شئونه التعليمية ، إلى أن صدر القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بإعادة تنظيم الأزهر والهيئات التى يشملها ، متضمنا فى المادة (٩١) إنشاء إدارة عامة مهمتها الإشراف على المعاهد الأزهرية وإدارتها . وصدر قرار فضيلة شيخ الأزهر ، فى أكتوبر عام ١٩٧٦ ، يقضى بإنشاء ثلاث مراقبات عامة لتفانيش المواد بكل من محافظات : القاهرة ، وطنطا ، وسوهاج ، ثم صدر القرار رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٧٨ قاضياً بتحويل هذه المراقبات إلى مناطق تعليمية ، بهدف التخفف من أعباء المركزية . وبموجب هذه ا لقرار تقرر أن تشرف المناطق التعليمية على الشئون الفنية والمالية والإدارية بجميع مراحل التعليم الأزهرى ، وبكافة أنواعه (الابتدائية ، الإعدادية ، الثانوية ، المعلمين ، القراءات ، الفتيات) كل فى دائرة اختصاصها . (١)

وفى ١٠ / ١ / ١٩٧٩ صدر قرار شيخ الأزهر رقم (٩) متضمناً تزويد كل منطقة تعليمية أزهرية بجهاز (مالى ، و إدارى ، وفنى) ، يتبع مدير المنطقة ويعاونه فى أداء واجباته ، مع إيجاد فرع للشئون القانونية يتبع الإدارة العامة للشئون القانونية بالأزهر . وبموجب قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ، خضعت المناطق التعليمية الأزهرية لسلطة المحافظين ، إلا أنه رؤى مراعاة لمكانة الأزهر وخصوصيته – ألا تعامل مناطق الأزهر معاملة المديريات التعليمية التابعة لوزارة التعليم ، ولهذا صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٧٨٥) فى ٢٥ / ١١ / ١٩٧٩ متضمناً أن يتبع فى أسلوب التعامل مع إدارة المعاهد الأزهرية ما يتبع مع المرافق القومية وترك للأزهر مسئولية وضع السياسة التعليمية الخاصة بإنشاء المعاهد ، ووضع برامجها التعليمية ، ورسم سياسة القبول بها ، مع الإبقاء على الإعتمادات المالية الخاصة بالإزهر كما هى ، على أن توزع بمعرفة الأزهر على مناطقه ، وأن يمنح مديرو المناطق سلطات كاملة من الناحية المالية والإدارية، وأ وكل القرار مهمة تمثيل الأزهر – كنظام تعليمى بالمحافظات – أمام المجالس التنفيذية والمحلية ، إلى مديرى المناطق التعليمية الأزهرية .

---

(١) رئاسة الجمهورية – المجالس القومية المتخصصة – تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا – الدورة السادسة والعشرون ١٩٩٨/١٩٩٩ .

وفى ٢ /٢/ ١٩٨٠ صدر قرار شيخ الأزهر رقم (١٩٨٧) يحدد فيه الهيكل التنظيمى لكل منطقة تعليمية بالمحافظات . وفى ٢٩ / ٥ / ١٩٨٠ قسمت المناطق التعليمية إلى مستويين :

مناطق مستوى (أ) ويرأسها : مدير بدرجة مدير عام .

مناطق مستوى (ب) ويرأسها : مدير على الدرجة الأولى .

ثانياً : فى الوقت الحاضر يطلق على مدير المنطقة التعليمية الأزهرية مستوى (أ) اسم : رئيس الإدارة المركزية لمنطقة أزهرية (أ) ، ويختص شاغلها بالإشراف العام ، ووضع السياسة العامة ، والتخطيط لبرامج العمل بالمنطقة، والتوجية العام للتقسيمات التنظيمية التالية لمنطقته .

ويعمل شاغل الوظيفة تحت التوجيه الإدارى العام لوكيل المعاهد لشئون المناطق ، وتتحدد واجباته ومسئولياته فى الآتى :

- التوجيه والإشراف على تنفيذ برامج العمل ، وتنظيم وتنسيق الأعمال بالمنطقة ومتابعتها .
- الاشتراك فى وضع الخطط العامة للمنطقة .
- اعتماد برامج العمل فى المنطقة .
- التوجيه العام لوكلاء المنطقة .
- التوجيه والإشراف على التقسيمات بالمنطقة (أ) والإشراف الإدارى على التقسيم التنظيمى لمنطقة الدعوة والإعلام الدينى .
- الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرئاسية .
- توزيع الأعمال والإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية الخاصة بالمنطقة التعليمية الأزهرية .
- رئاسة اجتماعات مجلس المديرين بالمنطقة .
- اقتراح إنشاء المعاهد والفصول وفقاً لاحتياجات المنطقة .
- الإشراف على عملية الإعداد للعام الدراسى وتشمل : تهيئة الأماكن الدراسية ، وتوفير الكتب والوسائل التعليمية والأثاث وهيئات التدريس .
- القيام بالزيارات الميدانية للإشراف على الدراسة .

- الإشراف على أعمال الامتحانات التي تجرى بالمنطقة ، بما في ذلك إعداد أسئلة النقل لحلقتي التعليم الأساسي ، الإبتدائية والإعدادية .
- الإشراف على مكاتب تحفيظ القرآن الكريم .
- الإشراف على توفير الرعاية اللازمة للطلاب ، اجتماعيًا ورياضياً وثقافياً ونفسياً وصحياً ، وعلى التغذية والإسكان .
- الإشراف على إعداد حركة التنقلات الداخلية ، واقتراح التنقلات الخارجية .
- الإشراف على الخدمات المالية والإدارية وفقاً للوائح والقوانين .
- المشاركة في إعداد حركة الترقيات على ضوء حاجة العمل بالمنطقة .
- الإشراف على أعمال التدريب التي تتم داخل المنطقة .
- إجراء التنسيق بين العاملين بالمنطقة ومعاهدها ، لتحقيق التكافؤ والتوازن في جميع المعاهد بها .
- العمل على حل المشاكل التي تعترض سير العمل ، ورفع ما يلزم دفعه منها إلى قطاع المعاهد .
- إعداد واعتماد التقارير الفنية والإدارية والمالية للعاملين بالمنطقة ، ورفعها إلى قطاع المعاهد مشفوعة بالرأي .
- إمداد قطاع المعاهد الأزهرية بالبيانات ، والإشراف على تنفيذ تعليماتها .
- التنسيق بين الأنشطة المختلفة بالمنطقة لتحقيق الأهداف الرئيسية لها ، في إطار الخطة العامة للأزهر .

ويعاونه في عمله : وكيل منطقة أزهرية (أ) للعلوم الدينية والعربية ، ووكيل للمواد الثقافية ورعاية الطلاب ، ومدير عام للشئون المالية والإدارية ، ومدير إدارة للشئون الإدارية ، ومدير إدارة للشئون المالية ، ومدير إدارة الخطة والمتابعة ، ومدير إدارة شئون الطلاب والامتحانات ، ومدير إدارة التنسيق ، ومدير إدارة العلاقات العامة بمشيخة علماء المنطقة الأزهرية (أ) .

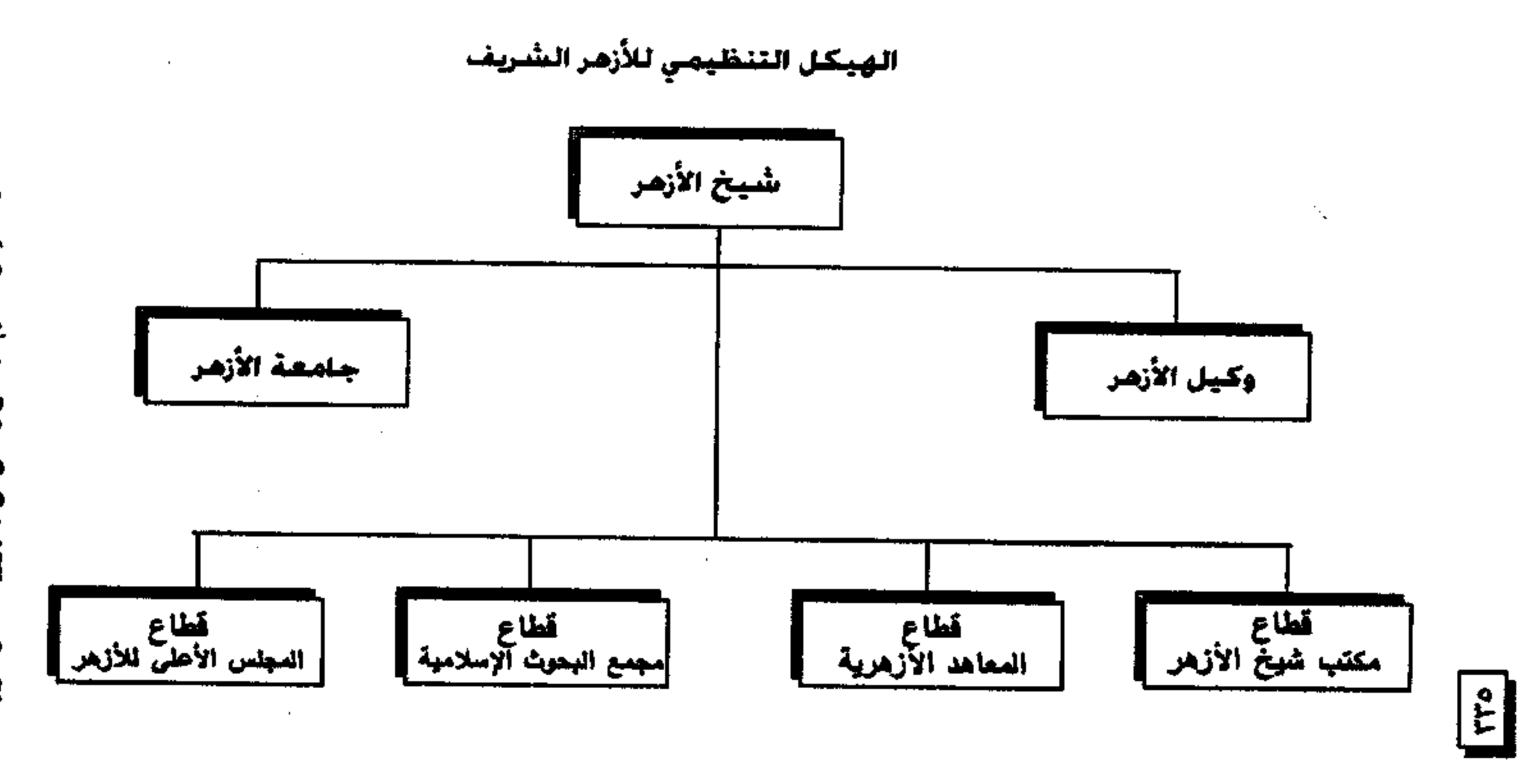
وحسب إحصاءات عام ١٩٩٨ بلغ عدد المناطق التعليمية الأزهرية (٢٧) منطقة ، لكل منها حق التصرف في الإرتباطات المالية المرصودة لها في كافة الأبواب ، ومتابعة الإشراف على سير الدراسة بالمعاهد التابعة لها ، وتمثيل الأزهر

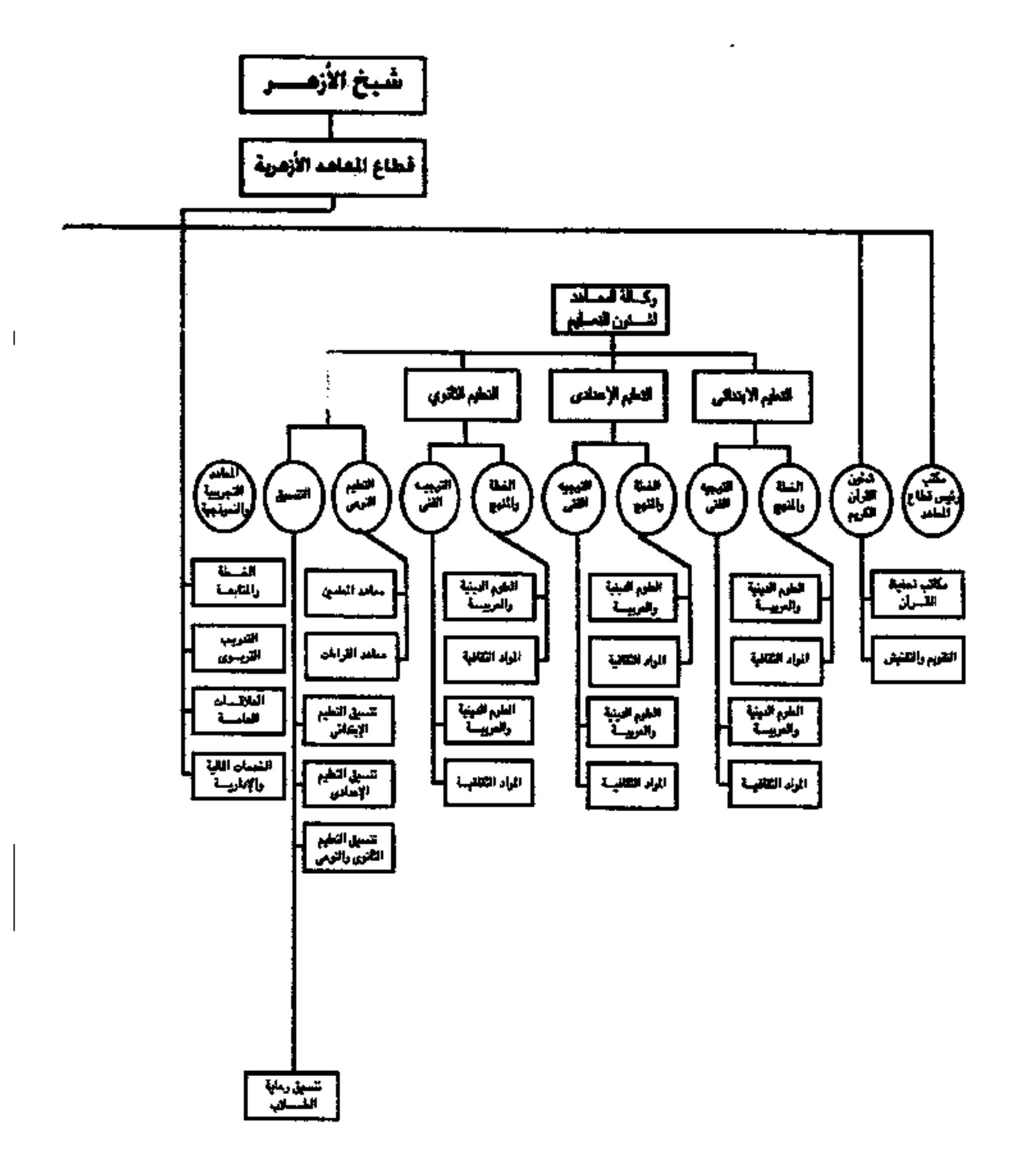
فى المجالس التنفيذية والمحلية ، وإجراء مشروعات الترقيات والتنقلات والانتدابات، ومنح العاملين بها أو بمعاهدها إجازات متنوعة ، ومشاركة الأجهزة الفنية بها في وضع أسئلة لامتحانات النقل لحلقتى التعليم الأساسى الإبتدائية والإعدادية الأزهرية ، والمشاركة في عرض توصياتها فى المؤتمرات الموسعة ، فيما يتعلق بالسياسة التعليمية للمعاهد الأزهرية .

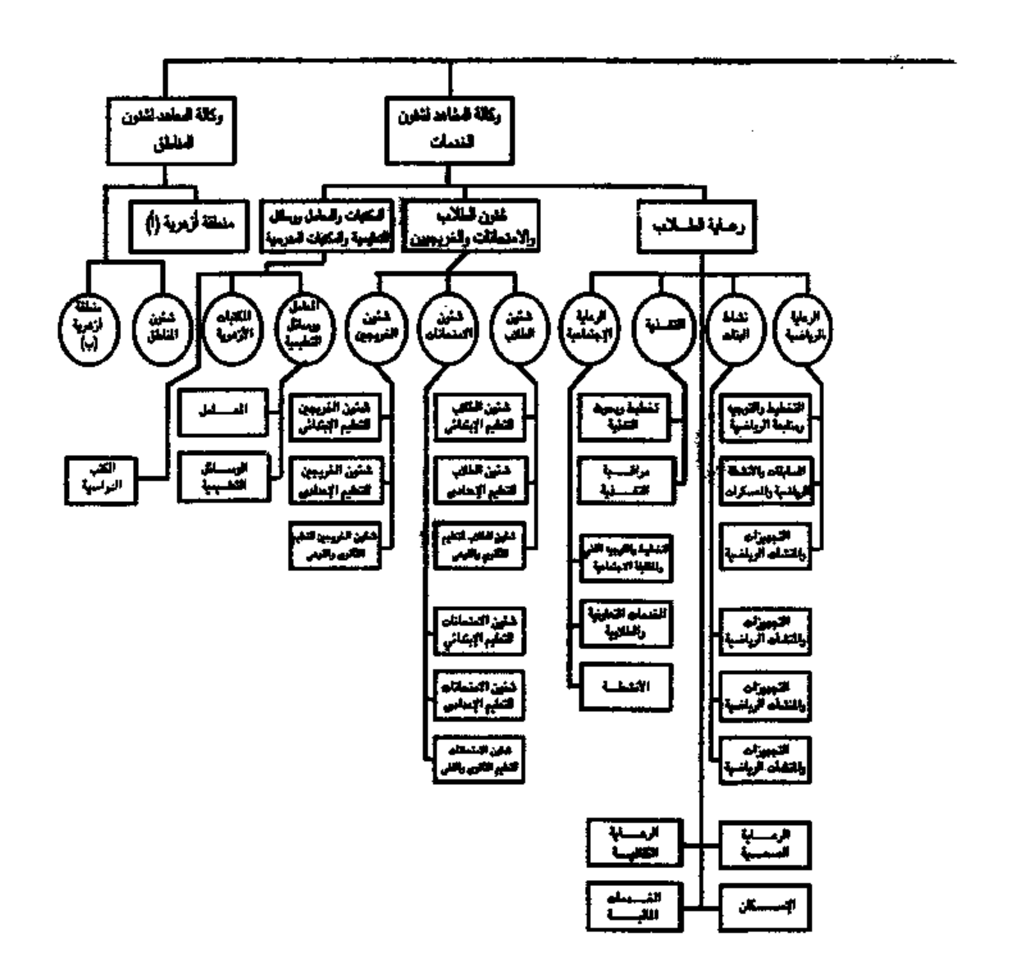
ثالثاً : يلاحظ أن كافة هذه المناطق التعليمية الأزهرية لاتأخذ من الاختصاصات إلا فى نطاق ما يتيح لأجهزتها صلاحية التصرف فيه ، وبذلك تكون حاجتها إلى المزيد من اللامركزية فى إدارة المعاهد الأزهرية مطلباً ملحاً ، بالإضافة إلى أن هذه المعاهد مازالت تعترض دعم شخصيتها بعض المعوقات ، أى أنها فى حاجة إلى المزيد من اللامركزية حتى يمكنها أن تنهض بعمليات التطوير ، وحتى لا يقتصر دورها على تسيير العملية التعليمية .

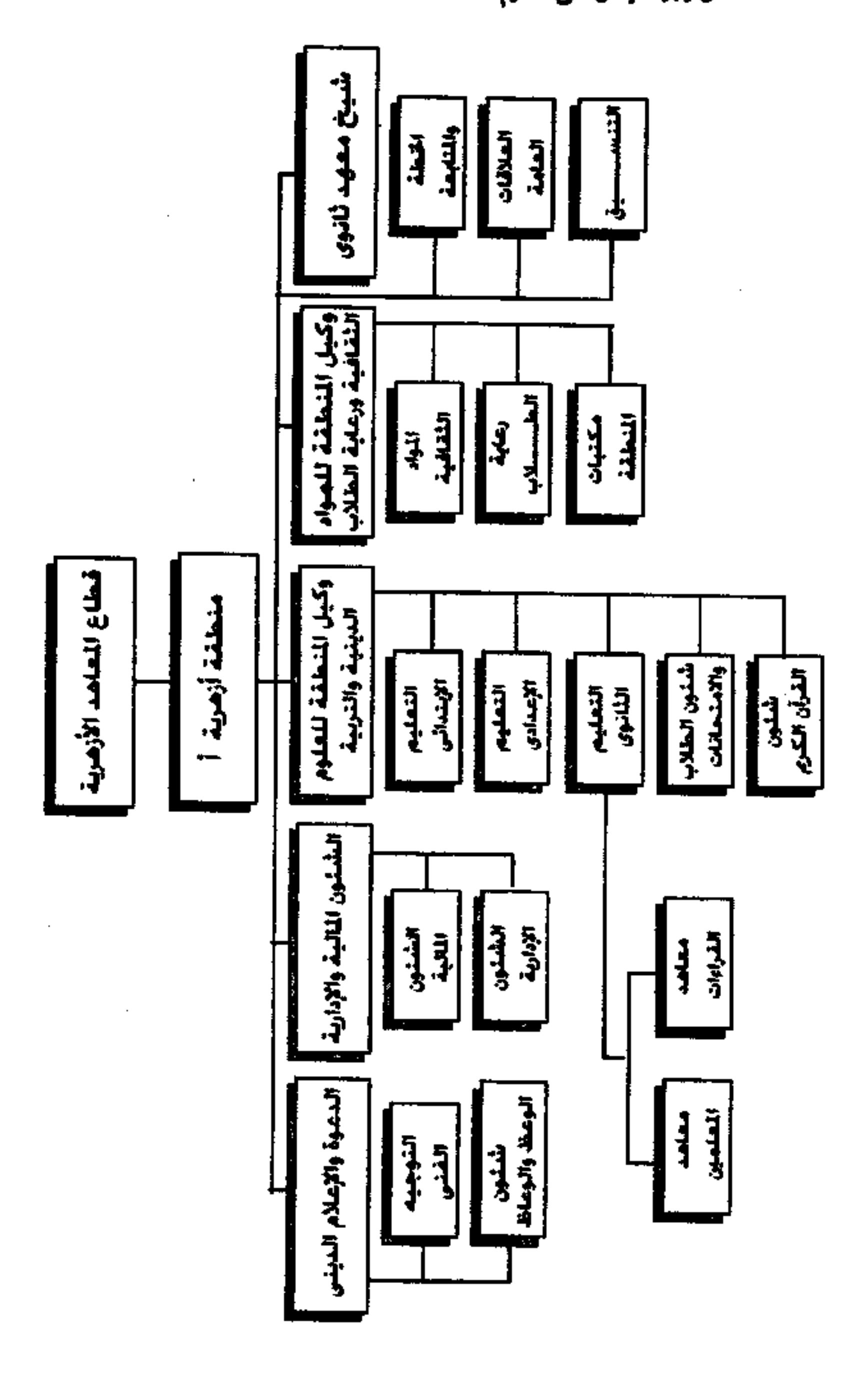
وفى الصفحات التالية نعرض تخطيطاً للهياكل التنظمية للأزهر بمختلف قطاعاتها .

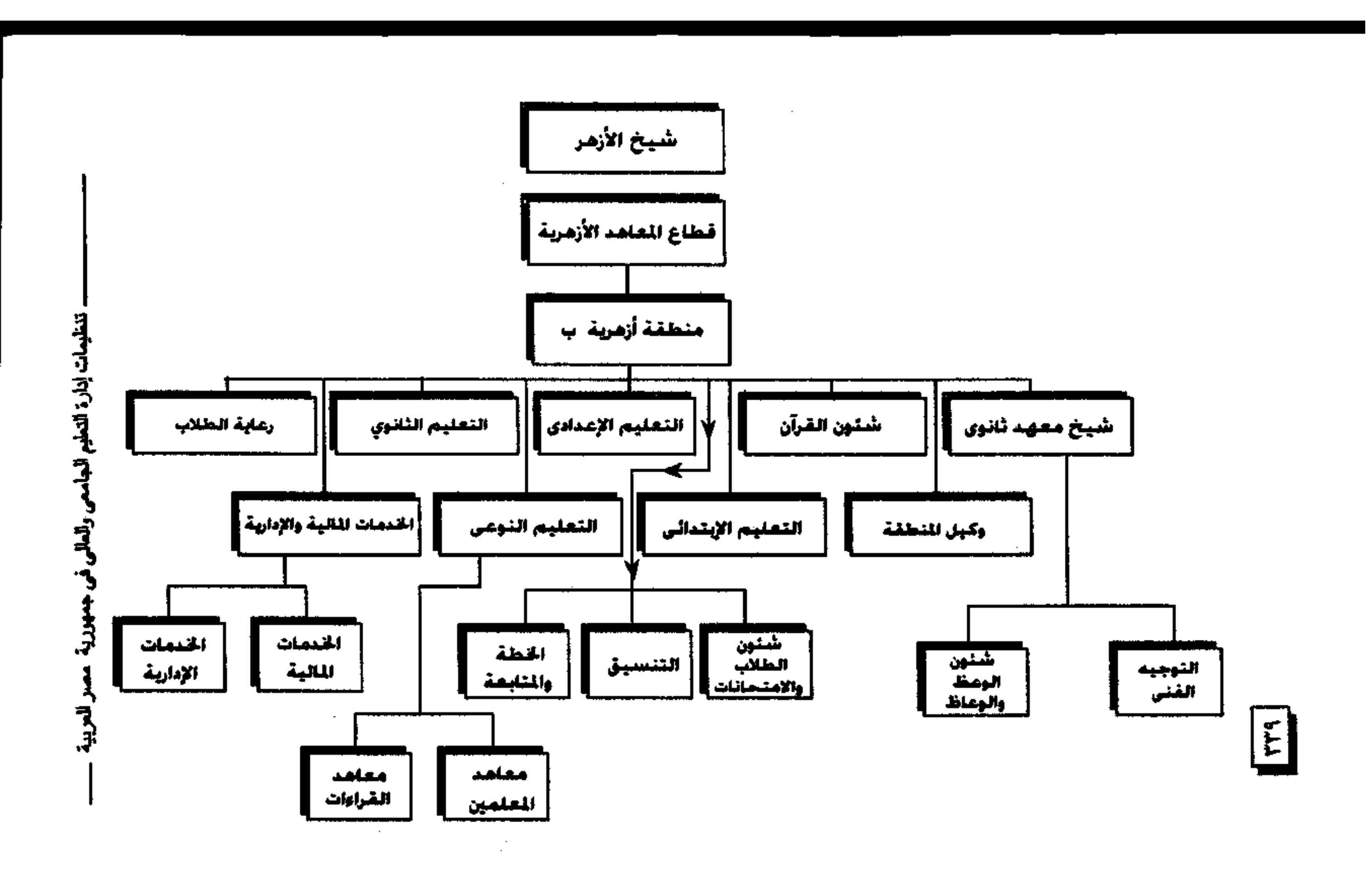
الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف




شيخ الأزهر
قطاع المعاهد الأزهرية
وكالة المعاهد لشئون التعليم
التعليم الثانوي
التعليم الإعدادى
التعليم الابتدائى
مكتب رئيس قطاع المعاهد
شئون القرآن الكريم
الخطة والمنهج
التوجيه الفنى
التعليم النوعى
التنسيق
المعاهد التجريبية والنموذجية
مكاتب تحفيظ القرآن
التقويم والتفتيش
العلوم الدينية والعربية
المواد الثقافية
معاهد المعلمين
معاهد القراءات
تنسيق التعليم الابتدائى
تنسيق التعليم الإعدادى
تنسيق التعليم الثانوى والنوعى
تنسيق رعاية الطلاب
الخطة والمتابعة
التدريب التربوى
العلاقات العامة
الخدمات المالية والإدارية


وكالة المعاهد لشئون الخدمات
منطقة أزهرية (أ)
شئون الطلاب والامتحانات والخريجين
رعاية الطلاب
منطقة أزهرية (ب)
شئون المناطق
المكتبات الأزهرية
شئون الخريجين
شئون الامتحانات
شئون الطلاب
الرعاية الاجتماعية
الرعاية الرياضية
المعامل
الكتب الدراسية
شئون الخريجين التعليم الابتدائي
شئون الطلاب التعليم الابتدائي
شئون الطلاب التعليم الإعدادي
شئون الامتحانات التعليم الابتدائي
شئون الامتحانات التعليم الإعدادي
الأنشطة
الرعاية الصحية
الرعاية الثقافية
الإسكان


قطاع المعاهد الأزهرية
منطقة أزهرية أ
شيخ معهد ثانوى
الخطة والمتابعة
العلاقات العامة
التنسيق
وكيل المنطقة للمواد الثقافية ورعاية الطلاب
المواد الثقافية
رعاية الطلاب
مكتبات المنطقة
وكيل المنطقة للعلوم الدينية والتربية
التعليم الإبتدائى
التعليم الإعدادى
التعليم الثانوى
شئون الطلاب والامتحانات
شئون القرآن الكريم
معاهد القراءات
معاهد المعلمين
الشئون المالية والإدارية
الشئون المالية
الشئون الإدارية
الدعوة والإعلام الدينى
التوجيه الفنى
شئون الوعظ والوعاظ


شيخ الأزهر
قطاع المعاهد الأزهرية
منطقة أزهرية ب
شيخ معهد ثانوى
شئون القرآن
التعليم الإعدادى
التعليم الثانوي
رعاية الطلاب
وكيل المنطقة
التعليم الإبتدائى
التعليم النوعى
الخدمات المالية والإدارية
التوجيه الفنى
شئون الوعظ والوعاظ
شئون الطلاب والامتحانات
التنسيق
الخطة والمتابعة
الخدمات المالية
الخدمات الإدارية
معاهد المعلمين
معاهد القراءات

الفصل الرابع

من التنظيمات الأخرى لإدارة التعليم العام

الفصل الرابع

مـن التنظيمـات الأخـري

لإدارة التعليم العام

بعد أن أوضحنا تنظيمات الإدارة فى التعليم العام / والجامعى بجمهورية مصـر العربيـة ، نرى أن نشيـر فى هذا الفـصل ، إلى أساسيـات تنظيم الإدارة التعليمية فى دولتين أخريين ، تمثل كل منهما ، طابعا مميزاً فى إدارة التعليم ، وتتمـثل الدولة الأولى ، فى الأتحـاد السوفيتى ، حيث المركـزية ، وتتمـثل الدولة الثانية ، فى الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث اللامركزية .

ثم نتبع هذين المثـالين ، بمحـاولة لدراسة تحليليـة ، مـقارنة ، لنوعـيات الإدارة التعليمية ، فى الدول الثلاث :

مصر ، والاتحاد السوفيتى (سابقاً) والولايات المتحدة الأمريكية .

نستطيع – من خلالها – الوقوف على مدى التشابه ، والاختلاف ، بينهما ، وأسباب ذلك .


(أ) فى
الاتحاد السوفيتى
(سابقاً)

نود أن نشير – قبل الحديث عن تنظيمات الإدارة التعليمية فى الاتحاد السوفيتى السابق – إلى الفلسفة التربوية التى يستند إليها التعليم فى هذا القطاع من دول العالم ،

فمن أهم أسس هذه الفلسفة التربوية ، مايأتى :

١ – توجيه التعليم وجهة مركزية فى تخطيطه ، وإدارته ، وفقاً لسياسة الحزب الشيوعى الحاكم .

٢ – احتكار كل أنواع التعليم ، ومراحله ، مع عدم السماح بوجودمدارس خاصة أو طائفية .

٣ – الاهتمام بالعمل من أجل المجتمع ، مع ربط التعليم بمواقع العمل ، والإنتاج .

٤– الاهتمام بالتربية البوليتكنيكية ، الشاملة لجوانب المعرفة مع التطبيق العملى .

٥ – التأكيد على دراسة ، وتطبيق النظرية الشيوعية ، مع عدم تدريس الدين ، أو إنشاء المدارس الدينية بأنواعها .

٦ – توفير التعليم لشعوب الاتحاد السوفيتى ، مع المساواة بين القوميات المختلفة ، المكونة له .

٧ – العناية بتعليم الفتاة ، لأسباب اقتصادية ، واجتماعية ، مع مساواة المرأة بالرجل ، فى الحقوق ، والواجبات .

٨ – تربية الشباب تربية سياسية معينة ، من خلال منظمات تتوافق مع تدرج تعليمهم ، ومراحل نموهم ؛ حيث تبدأ بمنظمة أجيال أكتوبر (الأكتوبرست) ثم منظمة الطلائع (البيونيرز) ، ثم منطمة الشبيبة (الكومسومول) .

وحتى يمكن إقامة التعليم على هذه الأسس ، فإن إدارته فى الاتحاد السوفيتى إدارة مركزية ، حيث يتولى الحزب الشيوعى الحاكم ، رسم سياسة عامة، وموحدة للتعليم فى دول الاتحاد السوفيتى أو جمهورياته ، والتى تقوم بها الهيئات التالية ، طبقاً لتسلسل أنماطها المركزية :

– اللجنة المركزية الحزب الشيوعى .

– مجلس السوفيت الأعلى.

– مجلس وزراء الاتحاد السوفيتى.

وتمثل إدارة التعليم العام على المستوى القومى ، أو المركزى :

وزارة التربية المركزية (لجمهوريات الاتحاد السوفيتى)

وهى الهيئة العليا ، التى تتولى شئون التعليم ، بتوجيه من الحزب الحاكم وروافده ، ويشترك فى إدارة التعليم العام ، على المستوى المركزى – إلى جانب وزارة التربية ، وزارات أخرى ، كل منها فى مجال اختصاصها ، وفقاً لنوعيات التعليم ، الذى يقدم لأبناء الاتحاد السوفيتى ؛ فهناك وزارة الصناعة ، ووزارة الصحة ، وهناك وزارة الثقافة ، ووزارة المواصلات ، وكذلك وزارة الزراعة والغابات ..الخ حيث يرتبط التعليم بالإنتاج ، أو المدارس بمواقع العمل ، وذلك تمشياً مع السياسة التعليمية ، التى يتبعها الاتحاد السوفيتى ، والتربية البوليتكنيكية ، التى يوليها المسئولون ، عناية كبيرة ، باعتبارها امتزاج بين التعليم والعمل ونفع المجتمع ، دون مغالاة فى تقدير الجانب النظرى للتعليم . على أنه يمكن إيضاح مهمة المستوى القومى أو المركزى فى إدارة التعليم العام ، على النحو التالى :

(أ) إصدار القوانين المنظمة لشئون التعليم ، بتوجيه الحزب الشيوعى الحاكم.

(ب) رسم السياسة العامة للتعليم ، والتخطيط لتنظيماته على المستوى القومى .

(جـ) توفير التعليم الإلزامى (المدرسة الأساسية ، التى تبدأ بالمرحلة الابتدائية ، وتستمر مدة ثمانى سنوات) .

(د) العمل على تعميم التعليم الثانوى ، بمراحله المختلفة .

(هـ) العمل على وجود التعليم ، ومسايرته لمتطلبات الشيوعية .

(و) القيام بإعداد الأبنية المدرسية ، والمنشآت التعليمية ، ومستلزماتها ، من تجهيزات تربوية لمراحل التعليم العام ، وكذلك مرحلة ماقبل المدرسة الأساسية.

(ز) إعداد المناهج ، والبرامج الدراسية ، بما فى ذلك ، تأليف الكتب ، وتحديد المقررات المدرسية للمرحلة الثانوية ، بنوعياتها ؛ العامة ، والفنية ، والمهنية .

(ح) الإشراف على مدارس التعليم العام ، النهارية ، والمسائية ، الداخلية ، والخارجية ، وكذلك ، مدارس المراسلة ودور إعداد المعلمين .

(ط) الاعتمادات المالية اللانفاق على التعليم ، مع تخصيص ميزانية معينة لكل وزارة للتربية والتعليم بكل جمهورية .

وتعتبر وزارة التربية في كل جمهورية من جمهوريات الاتحاد السوفيتي ، مسئولة أمام وزارة التربية المركزية ، عند تنفيذ ذلك .

ولكل وزارة من الوزارات (بما فيها وزارة التربية والتعليم الروسية) إداراتها ، وقطاعاتها وتقسيماتها التنظيمية ، التي تمكنها من متابعة العمل بمختلف مجالاته في الوزارة ، وكذلك عن طريق الإدارات المحلية .

ولكي يضمن الحزب الشيوعي ، توحيد النظم التعليمية في كل أنحاء السوفيتي ، فإنه يضع ممثلا للحزب في كل وحدة تعليمية صغيرة كانت ، أو كبيرة ، للتأكيد من أن سياسة الدولة ، وسياسة الحزب تنفذان بكل دقة ، ويكلف هؤلاء الممثلون بالتأكد من أن الفلسفة الشيوعية ، تسود البرامج ، والتنظيمات المختلفة ، كما يكلفون بالتأكد من أن منظمات الشباب الشيوعي في المدارس ، تقوم بتوضيح آخر قرارات ، وقوانين الحزب الشيوعي ، والدولة .

ولعل من الأمور الهامة في النظام الإداري التعليمي في الاتحاد السوفيتي ، ما يقوم به البوليس السياسي من التأكد من ولاء المشتغلين بالإدارة التعليمية والمدرسية ، وكل المعلمين ، والتلاميذ ، وغيرهم ممن يتصل بالتعليم ، كبيراً كان ، أو صغيراً ، للنظام الشيوعي .

ويؤدي البوليس السياسي عمله عن طريق مكتب خاص ، يعد جزءاً أساسياً من كل وحدة إدارية في الاتحاد السوفيتي ، ويقوم هذا المكتب بإعداد ملفات عن كل الأشخاص الذين يقعون في دائرة اختصاصه (١).

المستوى الإقليمي :

من المعروف ، أن لكل جمهورية من جمهوريات الاتحاد السوفيتي ، وزارة تشرف على التعليم العام بها ، باعتبارها هيئة عليا للادارة التعليمية على المستوى الإقليمي ، وهي في إداراتها ، وقطاعاتها ، نموذج لوزارة التربية والتعليم المركزية ، وتتولى أعمالها في الجمهورية ، التابعة لها ، وتمارس مخصصاتها الوظيفية في نطاق السياسة المرسومة لها ، من قبل الحزب الشيوعي الحاكم ، من حيث الإشراف على التعليم ، وإعداد المعلمين ، ووضع البرامج ، والكتب ... إلى غير ذلك من متطلبات العملية التربوية ، وعليها متابعة هذه الأمور في مختلف

(١) وهيب سمعان . دراسات في التربية المقارنة – مكتبة النهضة المصرية (ط٢) القاهرة سنة ١٩٦٥ ص ١٢٨ .

المراقبات التعليمية التابعة لها . فكل جمهورية مقسمة إلى أقاليم ؛ وكل إقليم ، مقسم إلى مقاطعات ، وبكل من الأقاليم (مثل المحافظات فى النظام المصرى) والمقاطعات ، إدارات تعليمية (بما يماثل مديريات التربية والتعليم) ؛ ويطلق عليها ، مراقبات تعليمية ، لكل منها ، مراقب أو مسئول عن التعليم بها .

ولكل مراقبة تعليمية ؛ تنظيماتها الوظيفية ، التى تمكنها من القيام بمهامها التربوية فى حدود واقعها الجغرافى ، وفى ضوء السياسة التعليمية ، التى تتبعها بقية جمهوريات الاتحاد السوفيتى .

المستوى المحلى :

تنقسم المراقبات التعليمية (مديريات التربية والتعليم) إلى إدارات تعليمية محلية ، تابعة لها ، وتوجد فى المدن ، وكذلك الأحياء المكونة للمدن الكبيرة ، وهى صورة مصغرة للمراقبة التعليمية ، ولكل منها ، رئيس مسئول ، يعاونه جهاز إدارى ، وفنى ، يتولى الإشراف على العملية التعليمية في نطاق هذه الإدارات من حيث تنفيذ البرامج ، والسياسة التعليمية ، ومتابعة الأنشطة التربوية ، وإعداد الأبنية المدرسية وصيانتها ، إلى غير ذلك من شئون التعليم .

أما المستويات المحلية ، الدنيا ، للإدارة التعليمية ، فتتمثل فى القرى ، حيث تتجمع بعض القرى الصغيرة ، وتكون لها إدارات تعليمية ريفية ، لكل منها مدير أو مسئول يشرف على شئون التعليم بها.

وغالباً ، مايقتصر إشراف الإدارات التعليمية الصغيرة على تعليم ماقبل المدرسة الأساسية (دور الحضانة ، ورياض الأطفال) .

والجدير بالذكر ، أن تعيين من يتولى رئاسة الإدارات التعليمية (على اختلاف مستوياتها) يتم عن طريق لجنة التعليم ، المتبثقة عن مجلس ممثلى العمال ، والتى يختار أعضاؤها من بين الأفراد ، الذين لهم خبرة بالتعليم .

ومن الملاحظ ، وجود ، رابطة تعاون وثيق ، بين كل من :

لجان التعليم ، ومجالس ممثلى العمال ، وفروع نقابة المعلمين ، واللجان المحلية للحزب الشيوعى ، وذلك على مستويات إدارة التعليم العام فى جمهوريات الاتحاد السوفيتى .

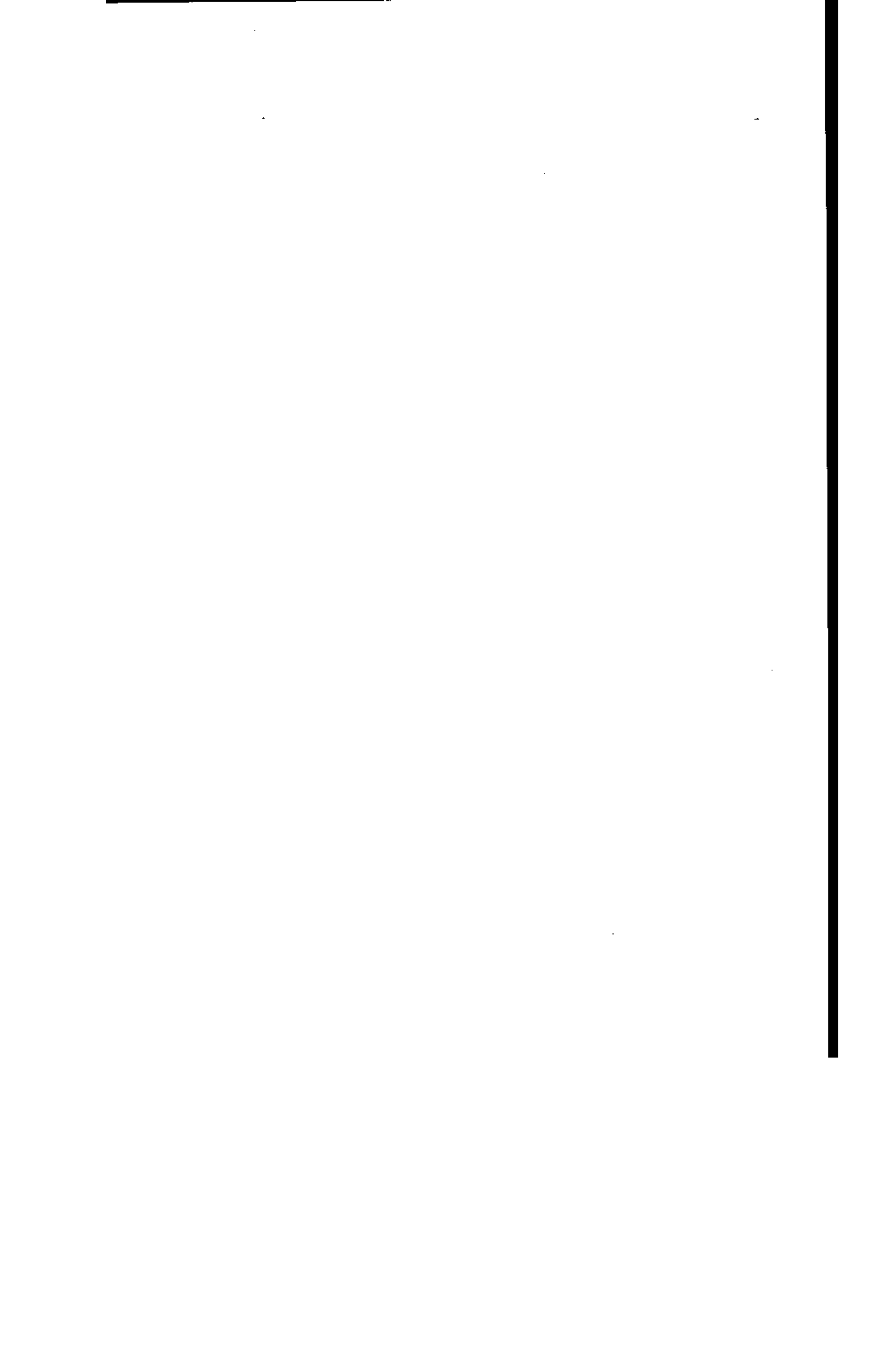
تعقيب على إدارة التعليم في الإتحاد السوفيتي (السابق)

من المعلوم ، أنه خلال العامين ١٩٨٨ و ١٩٨٩ بدأت رياح التغيير تهب لتشمل كثيراً من ربوع الاتحاد السوفيتى (السابق) وتحوله إلى خبر كان وتخلع عليه اسماً جديداً وتحدد مكانه على خريطة العالم حيث اقتصر – هذا الاتحاد على مجموعة من الدويلات التى ترغب فى استمرار ارتباطها بروسيا وهى كبرى الاتحاد السابق . هذا الاسم الجديد هو : اتحاد دول الكومنولث (الجديد) حيث بدأت سياسة الانفتاح الاقتصادى والدعوةإلى الديموقراطية وحرية العقيدة وممارسة تعليم الأديان والتخلى عن الشيوعية وتقاليدها وانهاء سيطرة الحزب الشيوعى على مقدرات الحياة فى الاتحاد السوفيتى والدول المكونة له حيث كان «جورباتشوف» على رأس الحكومة المركزية للاتحاد السوفيتى حينذاك ودعى إلى اقتلاع جذور الشيوعية التى استمرت أكثر من سبعين عاماً والتحرر من قيود الحزب الواحد حتى إذا مااقترب عام ١٩٩١ من نهايته ، ألغى الاتحاد السوفيتى وحل محلة اتحاد دول الكومنولث المستقلة ، وتلى ذلك استقلال دول بحر البلطيق التى انفصلت عن الاتحاد السوفيتى (السابق) ثم نشطت حركة الاستقلال أو الانفصال بين الدول التى كان يشملها هذا الاتحاد بالرغم مما قوبل به فكر «جوربا تشوف» من معارضة المتشددين من الشيوعيين .

ولاشك ، أن إدارة التعليم فى اتحاد دول الكومنولث الجديد بما فيه جمهورية روسيا – وهى أكبر دول هذا الاتحاد – وفى ضوء ماحدث من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وعقائدية ... نقول فى ضوء ذلك كله ، طرأ على إدارة التعليم بمختلف مستوياتها ونظمها كثير من التغيرات ، والمستجدات مسايرة لمايحدث فى عالمنا المعاصر ولئن كان للماضى رصيد لايزال باقياً – إلى حد ما – فإن السمات الواضحة للإدارة التعليمية – بجوانبها المختلفة – فى الدول الشيوعية (أو التى كانت شيوعية) سيفصح عنها الواقع الذى تعيشة تلك الدول والذى يترسخ عبر سنوات تعمق جذوره ، ولعل المستقبل القريب كفيل بذلك .



(ب) في
الولايات المتحدة
الأمريكية



تمثل إدارة التعليم العام فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أسلوباً لامركزياً فى الإدارة التعليمية نتيجة لمجموعة من القوى الثقافية ، التى ساعدت على وجود تنظيمات إدارية ، ذات سمات معينة ، فقد تداخلت الناحية الجغرافية ، بما تتضمنه من مساحة واسعة ، وزيارة فى السكان ،مع تباين فى ظروف الحياة ، مع الناحية الاجتماعية بما تتضمنه من أوضاع المجتمع الأمريكى ، والرغبة فى تحقيق الديمواقراطية ، ممثلة فى إتاحة الفرص التعليمية ، أمام أبناء الولايات الأمريكية؛ .. إلى غير ذلك من الموجهات التى تقف خلف نظم التعليم .

أما تنظيمات الإدارة التعليمية ، فتشمل مايأتى :

المستوى القومى :

(الاتحادى أو الفيدرالى) .

ليس فى أمريكا ، وزارة (بالمعنى المعروف) مسئولة عن التعليم ، على المستوى القومى ، ولكن هناك ، مايقوم بهذه المسئولية ، ويسمى :

مكتب الولايات المتحدة للتعليم : U.S. office of Education

وهو أحد أقسام وزارة الصحة ، والتعليم ، والرفاهية ، بالحكومة الفيدرالية .

Department of Health 'Education and Welfare

ويديره ، مسئول يطلق عليه : مستشار التعليم ؛ Commissioner of Education ومن مسئولياته ، الإشراف على أعمال مكتب التعليم ، وتقديم تقرير سنوى إلى الكونجرس الأمريكى . يتضمن حالة التعليم بصفة عامة ، مع مايراه من مقترحات أو نتائج أبحاث أجريت فى المجال التعليمى .

تتركز مهمة مكتب الولايات المتحدة للتعليم فيما يلى :

(أ) يعتبر حلقة اتصال بين الحكومة الفيدرالية ، والولايات المختلفة ، ونقطة تجمع لبياناتها ومصدراً مسئولاً عن التعليم فى أمريكا ، بصفة عامة .

(ب) إمداد الولايات بالمعونات المادية ، والثقافية ، إذا احتاج الأمر .

(جـ) المشاركة فى تقديم الخدمات ، وتطبيق بعض التجارب التعليمية .

(د) الإشراف على بعض أنواع التعليم ، فى بعض المقاطعات .

(هـ) إدارة الأكاديميات العسكرية (على مستوى الدولة) وتمويلها .

(و) التعاون مع المنظمات التعليمية ، والهيئات التربوية العالمية .

(ز) مايسند إليه من مهام تعليمية ذات حساسية قومية .

المستوي الإقليمي :

من المعروف ، أن أمريكا ، مقسمة إلى مجموعة من الولايات ، لكل منها ، حاكم منتخب ، يتولى أمورها ، مع فريق متكامل من العاملين فى القطاعات المختلفة ، ومن بينها التعليم ، وهذا مايطلق عليه المستوى الإقليمي.

وتتم الخدمات التعليمية فى الولاية ، عن طريق :

(أ) هيئة تشريعية :

وهى الهيئة المسئولة عن سياسة التعليم فى الولاية ، فهى التى تصدر القوانين والتشريعات التنظيمية لشئون التعليم ، بالإضافة إلى تحديد الاعتمادات المالية اللازمة للتعليم على مستوى الولاية .

كما تستخدم الهيئة التشريعية فى بعض الولايات الأمريكية ، حقها فى تعيين أعضاء مجلس التعليم فى الولاية .

(ب) مجلس التعليم :

يتم تكوينه عن طريق أعضاء منتخبين في بعض الولايات ، أو معينين فى بعضها الآخر ، ويتراوح عددهم مابين خمسة ، وخمسة عشر عضوا فى كثير من الولايات . وبدون توافر شروط ، أو مؤهلات معينة لعضوية المجلس . والتى تمتد مابين عامين وستة أعوام ، دون تقاضى أجور ، أو رواتب . ومهمة مجلس الولاية للتعليم ، دراسة أوضاع التعليم فى الولاية ، والتخطيط لمتطلباته وأهدافه فى ضوء احتياجات هذه الولاية ، ووفقاً لماتراه الهيئة التشريعية بها ومن صلاحيات هذا المجلس ، تعيين ، أو اختيار مدير التعليم بالولاية ، باعتباره المسئول عن تنفيذ سياسة التعليم ، ومن ثم يشترط أن يكون من ذوى الخبرة فى شئون التعليم ، فضلا عن كونه من حملة المؤهلات الجامعية العليا .

(هـ) مديرية التعليم :

وهى الجهاز المسئول ، أو الأجهزة المسئولة - بكافة قطاعاتها ، وتنظيماتها - عن تنفيذ السياسة التعليمية بالولاية ، والإشراف على جميع مراحل التعليم بها ، سواء التعليم العام (بفروعه المختلفة) أو التعليم العالى وكذلك إعداد المعلمين .

وتشتمل مديرية التعليم على نوعيات من الإدارات ، والأقسام ، التى تمكنها من القيام بمهامها الوظفية ، والتقويمية لشئون التعليم ، بما يتوافق وظروف الولاية: وإمكانياتها ، بالإضافة إلى تقديم المساعدات المالية للادارات المحلية إذا اقتضى الأمر .

ويقوم برئاسة مديرية التعليم ، مدير مسئول ، وقد سبق حديثنا عنه عند الحديث عن مجلس تعليم الولاية .

المستوى المحلي :

تنقسم كل ولاية من الولايات الأمريكية إلى مجموعة من المدن .

وكل مدينة ، لها مجلس للتعليم ، يتم تكوينه من أعضاء منتخبين أحياناً ، (كما يحدث فى بعض الولايات) ومعينين أحياناً أخرى (كما يحدث فى البعض الآخر من الولايات) ويتراوح عدد هؤلاء الأعضاء ، مابين خمسة وتسعة لكل مجلس للتعليم .

ويرأس المجلس ، مدير ، أو مراقب ، منتخب ، أو معين ، وهو مسئول عن التعليم ، من حيث النواحى الإدارية ، والفنية ، على المستوى المحلى .

ويعتبر مجلس التعليم للمدينة ، مسئولا عن شئون التعليم فيها ، بما يتلاءم مع متطلبات المجتمع المحلى وظروفه ، سواء فيما يتعلق بالنواحى المالية ، والإدارية ، أو ما يتعلق بالنواحى التعليمية .

فهو مسئول عن إنشاء المدارس وتجهيزها بالمستلزمات التربوية . وهو مسئول عن إعداد المناهج والتنظيمات المدرسية . وعن توفير الرعاية الصحية والخدمات الطلابية . وهو مسئول عن تعيين المعلمين . وكذلك اختيار الإداريين اللازمين لأعمال التعليم على المستوى المحلى .

ومن المعروف أن كل مدينة تتبعها مجموعة من الإدارات التعليمية المحلية تعتبر كل منها ، إدارة تعليمية صغيرة . وذلك كما يحدث فى أحياء المدن الكبرى. وفى المقاطعات الصغيرة ، وكذلك فى المناطق الريفية بالولايات الأمريكية .

وبالتالى يمكننا أن نقول – بإيجاز – إن مكتب التعليم للولايات المتحدة الأمريكية والذى يرجع إنشاؤه إلى عام ١٨٦٧ هو الجهاز الحكومى الذى يشرف على التعليم على المستوى الفيدرالى فالتعليم من مسئوليات الولايات ذلك ان لكل ولاية تنظيماتها الإدارية التى تكفل نجاح العملية التعليمية بها حيث توجد بكل

ولاية هيئة تشريعية تختص برسم سياسة التعليم للولاية وتصدر القوانين اللازمة . كما تتولى الاتفاق على التعليم من خلال الاعتمادات المالية التى تراها .

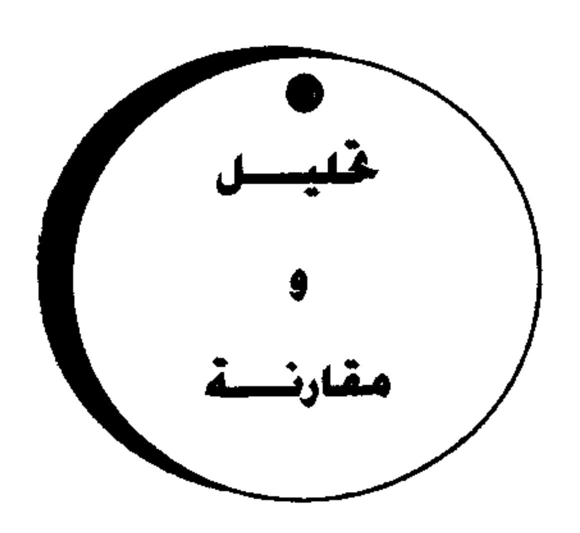
إلى جانب هذه الهيئة ، يوجد مجلس الولاية للتعليم ومن مسئولياته التخطيط للتعليم وفقاً لما تراه الهيئة التشريعية كما يقوم بتعيين مدير التعليم بالولاية .

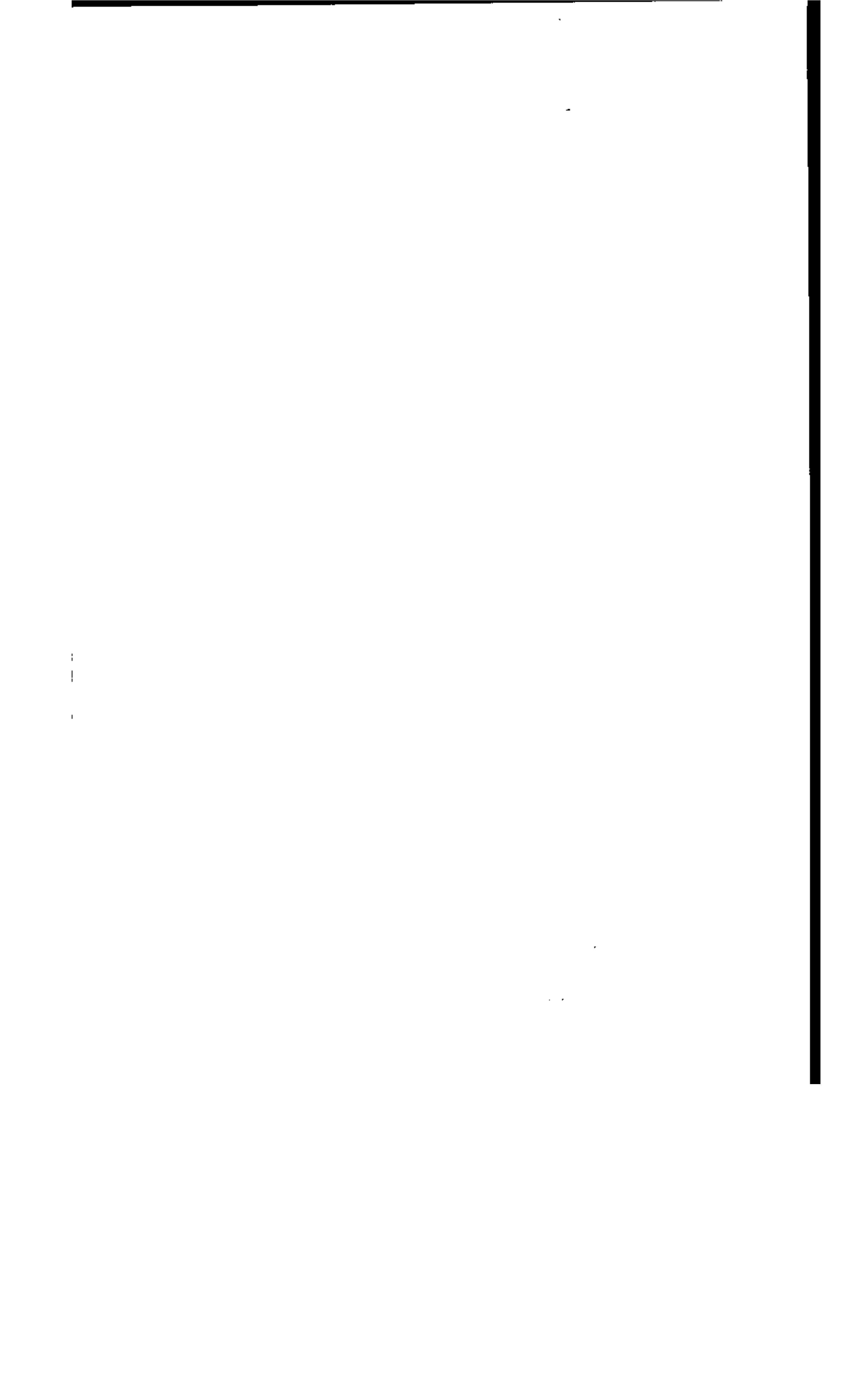
أما مجلس الولاية للتعليم فيتكون من مجموعة من الأعضاء يتراوح عددهم مابين خمسة وخمسة عشر عضواً فى معظم الولايات ، وهم مواطنون عاديون يتم اختيارهم بالإنتخاب أو بالتعيين وليست هناك مؤهلات معينة تشترط لعضوية المجلس كما أن الأعضاء لا يتقاضون أجوراً على عضويتهم وتكون مدةعضويتهم لفترة تتراوح بين سنتين وست سنوات . (١)

ثم هناك مديرية التعليم وهى بمثابة مجمع علمى تربوى تنفيذى لما تتناوله السياسة التعليمية بمختلف مراحلها ؛ العامة والفنية والعالية والخدمات التعليمية ويتفرع من هذه المديرية إدارات ومناطق وأقسام محلية تتولى مسئولية التعليم فى مواقعها .

---

(١) د. محمد منير مرسي – التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية – عالم الكتب – القاهرة ١٩٩٨ ص ١٣١ ، ١٣٢ .


تحليـــل
و
مقارنـــة



من عرضنا السابق لنماذج ثلاثة من تنظيمات الإدارة فى التعليم ؛ تمثلت فى كل من ؛ جمهورية مصر العربية ، وجمهوريات الاتحاد السوفيتى ، والولايات المتحدة الأمريكية .

وفى ضوء العوامل ، والقوى الثقافية ، كموجهات للادارة التعليمية ، نستطيع ، أن نلمس بوضوح مدى التباين بين هذه النماذج ؛ فبينما نرى ، أسلوب إدارة التعليم فى مصر ، يأخذ بالنمط المعتدل بين المركزية ، واللامركزية .

نجد الاتحاد السوفيتى ، يأخذ بأسلوب صارم فى مركزية الإدارة التعليمية ، ونجد الولايات المتحدة الأمريكية ، تطبق أساليب اللامركزية فى إدارة التعليم ، والمتقصى لأسباب هذا التباين ، يجد وراءه ، موجهات تدفعه ، وعوامل ثقافية ، تسبب وجوده نلمس ذلك :

من حيث النواحى السياسية :

أن أسلوب الإدارة العامة فى كل دولة من الدول الثلاث ، يعكس نفسه على أسلوب إدارة التعليم ، باعتبارها أحد فروع ، أو صور الإدارة العامة للدولة .

فمصر – بحكم واقعها السياسى – دولة ، تأخذ بمبادىء الديموقراطية فى نظام الحكم ، وبلادها تطبق فيها نظم الإدارات المحلية ، مع انتماء هذه الإدارات إلى نظام عام ، ارتضاه الشعب ، واختار لقيادته مواطنين ممثلين عنه ، وعلى رأسهم قائد من أبنائه ، يختار برغبة جماهير الشعب ، وتلك الإدارات ، تقوم بدورها على أسس ديموقراطية . معبرة عن رغبات جموع المواطنين ؛ ارتضتها كقيادات محلية ؛ تشرف على قطاعات الحياة فيها ؛ وهى فى نفس الوقت ، ترتبط ارتباطاً عضوياً ، وثيقاً بالقيادة الأم ، وبينها جميعها ولاء متبادل ، وتعاون مشترك.

ومن ثم ، فإدارة التعليم ، نتاج لذلك ، وصورة من صور هذا التعاون ، الذى يضمن تكافؤ الفرص ، ويحقق أهداف الديموقراطية .

فإذا اعتبرنا سياسة التعليم فى مصر ، تسير على مبدأ ، مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ ، فإنما يرجع ذلك ، إلى حرص الدولة (حكومة وشعباً) على تحقيق آمالها فى إعداد أبنائها ، إعداداً علمياً طيباً ، يواكب اتجاهات عالمنا المعاصر ، وفى نفس الوقت حرصها ، على مشاركة أبنائها ، ممثلة فى القيادات المختلفة ، (بنوعيات مستوياتها) فى إتمام هذا الإعداد ، وتحقيق غاياته .

أما الاتحاد السوفيتى :

فبالرغم من اتساع رقعته الجغرافية ، وتعدد جمهورياته ، وكثرة سكانه فإنه يأخذ بأسلوب المركزية فى إدارة التعليم .

ذلك ، أن الأوضاع السياسية فى هذا النوع من الدول الشيوعية ، لها دخل كبير فى توجيه الإدارة .

فجمهوريات الاتحاد السوفيتى ، يتولى الحزب الشيوعى الحاكم ، قياداتها بكافة تنظيماتها ، وله ايديولوجية معينة يحرص على استخدامها ، وتنفيذها فى إصرار، وصرامة ، وتسلط ، مستهدفا تحقيق غاياته ، والتى فى مقدمتها ، إعداد أجيال تدين بالولاء للشيوعية ، وزعمائها ، وتطبق النظرية الشيوعية فى حياتها ، وتعيش بالفكر الشيوعى .

ولكى يضمن الحزب ، تحقيق ذلك ، يرى أنه لابد من استخدام الأسلوب المركزى ، العنيف ، فى الحياة السياسية بتنظيماتها .

ومدار العنف هنا ، هو ضرورة تنفيذ مايراه الحزب الحاكم بكل دقة ، فى أقصى البلاد ، وأدناها ، داخل الجمهوريات ، المكونة للاتحاد السوفيتى .

وكان هذا – بطبيعة الحال – توجيهاً قوياً لإدارة التعليم ، يرسم لها طريق السير ، وكيفية التنفيذ ، ومساره .

على أن البلاشفة ، يرون فى التعليم ، مجالا خصبا ، وحيويا لتنفيذ سياستهم وكل مايبتغونه من إعداد المواطن السوفيتى ، الذى يعتبر – من وجهة نظرهم – مثالاً للشيوعية ، على الصعيد العالمى .

حقيقة ، أن لكل جمهورية من جمهوريات الاتحاد السوفيتى ، وزارة للتربية والتعليم ، ويشترك معها وزارات أخرى فى الإشراف على التعليم ، ولكن هذه الوزارة المحلية ، والوزارات المحلية المشتركة معها ، ليست لها حرية الحركة فى مجال التعليم ، إلا بالقدر الذى تسمح به تعليمات الحزب الحاكم ، ولجنته المركزية العليا ، ومجلس السوفيت الأعلى ، فهى – إذن – مرتبطة بغيرها من القيادات العليا ، والمركزية ، ارتباطا ، عضويا ، ملتزما ، تفرضه طبيعة الأوضاع السياسية للاتحاد السوفيتى ، وإن كان يبدو – فى السنوات الأخيرة – ظهور بعض النوايا للتخفيف من حدة المركزية فى إدارة التعليم بالنسبة لجمهوريات الاتحاد السوفيتى ، إلا أن حقيقته – من واقع التنفيذ – محدودة إلى حد كبير .

وأما الولايات المتحدة :

وهى المعروفة – أيضا – بترامى أطرفها ، وتعدد ولاياتها ، وكثرة سكانها ، وهى فى هذا ، تشترك مع جمهوريات الاتحاد السوفيتى ، إلا أنها ، لا تتبع نفس الأسلوب فى حياتها السياسية ؛ فأمريكا ، دولة ديموقراطية فى سياستها الداخلية ؛ تؤمن بالحرية ، وقيمة الفرد ، ولا تتسلط أجهزة الحكم على حريات الأفراد ، أو تلزمهم باتباع مذاهب فكرية معينة ، أو عقائد أيديولوجية خاصة (على نقيض مايفعل الاتحاد السوفيتى) .

ولكن ، ليس معنى هذا ، ترك الحبل على الغارب ، وإنما هناك ضوابط فى حدود الدستور والقوانين التى تأخذ بها الولايات الأمريكية ، بمعنى أن أمريكا تأخذ بأسلوب اللامركزية فى نظمها العامة وإدراتها .

حقيقة ، أنه لكل ولاية ، حاكم ينتخب من جانب جماهير الشعب فى ولايته ؛ له سلطات متنوعة ؛ ومنها .مايتعلق بالتعليم . وشئونه . بيد أنه – إلى جانب ذلك – توجد حكومة اتحادية أو فيدرالية ، تمثل الدولة ككل ، ولها وسائلها لتوثيق الصلة بينها وبين الولايات ، وكذلك التعليم ؛ فهناك مكتب التعليم ، كممثل للهيئة القومية ، المسئولة عن التعليم فى أمريكا ، وهو فى نفس الوقت حلقة اتصال بين الولايات والحكومة ، وبين الولايات بعضها البعض ، وهناك مجالس التعليم بالولايات ، وهى المسئولة عن أحوال التعليم بجميع مراحله فى كل ولاية ، ومن هنا ، يتضح مدى اللامركزية التى تتبعها أمريكا فى إدارة التعليم ، مستهدفة فى ذلك ، إتاحة الفرص أمام كل ولاية لتتولى التعليم فيها ، بإدارته ، ونظمه ، والإشراف عليه ، وما تراه مناسباً لظروفها واحتياجات المجتمع فيها ، مع إتاحة الفرصة – أيضاً – للتنافس بين الولايات ، بعضها ، البعض الآخر ، فضلا عن الاستفادة بالعناصر الطيبة ، والكفاءات الممتازة فى كل ولاية ، والتغلب على ماقد يوجد بها من مشكلات.

ولعل هذا من حسنات اللامركزية ، كما هو معروف .

وإلى جانب ذلك ، فان مجالس التعليم بالولايات ، لها دور إيجابى فى كثير من الأمور التى تتعلق بالتعليم ، على الصعيدين المحلى ، والدولى .

من حيث النواحى السكانية :

بالنسبة لجمهورية مصر العربية :

نجد أن جموع الجماهير في مصر ، تربطهم أواصر الأخوة ، وأصول السلالات البشرية ، فهم جميعا ؛ أبناء وطن واحد . يعيشون فى مجتمع واحد متجانس . له مقومات مشتركة بينهم . يعيشون فى رحابه كل متماسك ؛ مهما تباعدت بلدانه ، ومدنه ، وقراه ، تربطهم آمال مشتركة ، وتجمعهم تطلعات إلى مستقبل مشرق ، ناهيك عن روابط العادات والتقاليد ، واللغة ، والعقيدة ، ...إلى غير ذلك من عوامل الترابط القومى بين أفراد الشعب الواحد ، مما يشعر كل فرد بالحساسية الاجتماعية ، والتماسك القومى .

وهنا نقول ، إن نوعية إدارة التعليم فى مصر – بوضعها الراهن – تجد هوى فى نفوس أبنائها ، لاسيما جمهور المثقفين ، لأنها تعبير صادق عن مشاعرهم . فليس فى مستويات الإدارة التعليمية ،ماينم عن تنازع فى السلطات أو تعارض فى الاختصاصات ، أو احتدام فى تحمل المسئوليات ، وتنفيذ المهام والتبعات ؛ فمجتمعنا ، يؤمن بوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ليقوم بالأداء المناسب . وكما يقدر مجتمعنا الكفاءات ، يحترمها ، فإنه يؤمن بتسلسل القيادات ، والتدرج الوظيفى ، ويؤمن بأداء الواجب والصالح العام للوطن والمواطنين .

فاذا كان المستوى القومى ، يرسم ويصمم ، ويخطط للسياسة التعليمية ، من الواقع المصرى ، وبمعرفة العقل المصرى ، وباستخدام الفكر المصرى ، فإن المستوى الإقليمى (وهو مصرى أيضاً بطبيعة الحال) يقوم بالتنفيذ ، ويسهم فى المتابعة والتقويم . ثم يأتى المستوى المحلى . وهو القاعدة العريضة ، المنفذة ، وهى فى الوقت نفسه ، ذات فعالية فى محيطها ، وبيئتها .

وهكذا ، تكون الإدارة التعليمية بمستوياتها . قسمة مشتركة بين الأجهزة التى يقوم بها ، والعاملين فيها من القوى البشرية ، المدربة ؛ والمتخصصة كل بقدر مسئولياته ؛ من واقع عمله .

بالنسبة للاتحاد السوفيتى

وإذا تناولنا واقع الإدارة التعليمية فى جمهوريات الاتحاد السوفيتى ، نجد ، هذه الجمهوريات ، تختلف فيما بينها ، اختلافاً كثيراً ، من حيث طبيعة السكان ، فهم من أجناس مختلفة ، ولهم طباع مختلفة ، ولغات متعددة ، وعقائد متباينة ، وفضلا عن ذلك ، يعيشون فى بيئات متنوعة ، وكثير منهم له تاريخه ، وماضيه .

ومن ثم ، فأين هى الرابطة القومية ، التى تنتظم هذا الخليط من البشر ؟ اللهم إلا وجودهم تحت نطاق سياسى واحد ، أو قهر سياسى واحد ، نتيجة أحداث سياسية معينة ، عملت على إحداث تماسك مفتعل ، تسانده القوة ، ويحميه التسلط والعنف ، وتؤازره تعليمات صارمة ، صادرة عن الفكر الشيوعى ، مع ضرورة تعليم اللغة الروسية فى جميع الجمهوريات السوفيتية ، إلى جانب اللغة القومية لكل منها ، أين - إذن - تقف إدارة التعليم بين هذه المجموعة من المختلفات ؟

يبدو أن أسلوب المركزية الصارخ ، الذى تتسم به الإدارة التعليمية فى جمهوريات الاتحاد السوفيتى ، هو الأسلوب المناسب ، والذى يراه المسئولون الشيوعيون ، فى مثل هذه الظروف وهو الذى يتوافق مع مخططاتهم ، وتطلعاتهم، من منظور مثالى للشيوعية .

وبالرغم ، من تبرير الكثيرين منهم ، بنجاح هذا الأسلوب فى تخلصهم من مشكلات كثيرة فى أوضاعهم التعليمية ، إلا أنه يخفى وراءه ، الكثيرأيضا من المشكلات النفسية ، والإنسانية ، كتجميد الفكر ، ووأد الخلق والإبداع ، وضعف الإيمان بقيمة الفرد ، والحجر على حريته ، فى مجال خليق بالابتعاد عن كل ذلك، ولكنهم فى نفس الوقت ، يعترفون بحتمية العلم ، وأهمية التعليم ولابد - فى رأيهم - من القبض على زمامه ، بحزم ، وتوجيه هادف .

بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية :

أما بالنسبة للولايات الأمريكية ، فمن الواضح ، أنها اتخذت للإدارة التعليمية فيها ، أسلوب اللامركزية .

ولقد تداخلت فى إحداث هذا الأسلوب ، عوامل كثيرة :

فمن واقع المجتمع الأمريكى ، نلمس مدى اتساع رقعته الجغرافية ، وتباعد بلاده عن بعضها البعض الآخر ، واختلاف مصادر الثروة ، ونوعيات الاقتصاد من ولاية إلى أخرى ، وكذلك ، اختلاف ظروف الولايات ومجتمعاتها ، حقيقة ، إن المجتمع الأمريكى ، مجتمع متجانس - فى غالبيته - فالديانة السائدة ، هى الديانة المسيحية (مع وجود ديانات أخرى) ، واللغة السائدة ، هى اللغة الإنجليزية ، وجميع المواطنين ، يحملون الجنسية الأمريكية (بما فيهم أقلية الملونين) ، ولكن السياسة العامة ، التى تنتهجها الدولة ، تدعو إلى حرية الأفراد ، وتحقيق الديموقراطية ، فلا سبيل إلى أن تفرض الحكومة الفيدرالية أموراً على هذه الولايات، قد لايكون من صالحها ، تنفيذها ؛ وأنه من الحكمة ، إتاحة الفرص

أمامها ، لتكيف أوضاعها ، فى ضوء ظروفها ، وفى هذا ، ضمان لحرياتها .

وبالرغم من اتباع هذا الأسلوب من اللامركزية فى الإدارة العامة ،وكذلك ، فى إدارة التعليم ، إلا أنه ، قد تضطر الدولة (الحكومة الفيدرالية) ، أحياناً ، إلى الانتقاص من هذه اللامركزية ، نتيجة لبعض الضغوط العالمية المعاصرة ، كالتسابق العلمى ، والتكنولوجى ، ممايجعل الحكومة الأمريكية ، تتخذ بعض الاجراءات لمجابهة ذلك (كماسبق أن أشرنا فى حديثنا عن موجهات الإدارة التعليمية) ، وهنا ، تنظر الولايات ، إلى الحكومة الأمريكية ، بعين التحفظ ، خشية التمادى من جانبها فى هذا الانتقاص من حرية الولايات ، حتى أن بعضها، يتردد فى قبول المساعدات المالية ، من جانب الحكومة الفيدرالية ، بدعوى أن هذا ، قد يبيح لها حق التدخل فى شئون الولايات .

وبالرغم من ذلك أيضا ، فإن اللامركزية فى إدارة التعليم بامريكا ، لاتخلو من بعض العيوب ، فهناك ، التفاوت بين المستويات العلمية والتعليمية ، بين الولايات بعضها البعض ، وهناك ولايات ذات إمكانيات محدودة ، ونوعيات متواضعة من التعليم ، بينما يوجد منها غيز ذلك ، وهناك اختلاف مستويات إعداد المعلمين ، والمنشآت التعليمية ، وأبنيتها ، وتجهيزاتها ، بل ومناهجها ، كما هو الحال فى الولايات التى يعيش فيها الملونون من الأمريكيين ، وهنا ، تبرز نتائج التفرقة العنصرية بين أبناء الدولة الواحدة .

من حيث واقع عالمنا المعاصر

توضح الدراسة الموضوعية لتنظيمات الإدارة التعليمية فى الدول الثلاث ؛ (جمهورية مصر العربية ، وجمهوريات الاتحاد السوفيتى ، والولايات المتحدة الأمريكية)أنها تتسم بمجاراتها لمتطلبات العصر الحاضر ، بما فيه من تقدم علمى، وفكرى ، وتطبيق للتكنولوجيا الحديثة ، بل انفجار معرفى شامل ، يقابل انفجار سكانى كبير ، وكل من الدول الثلاث ، ترى فى تنظيماتها الإدارية للتعليم، تحقيقاً لأهدافها ، واحتياجات مجتمعها ، ووفقاً لفلسفتها التربوية التى تراها .

هذه الـــدول :

تشترك فى أخذها بتنظيمات الإدارة التعليمية ، بمستوياتها الثلاثة ؛ القومى، والإقليمى ، والمحلى ، وإن اختلفت فى نوعية الأجهزة العاملة فى كل منها، وحجم العمل المطلوب من كل مستوى ، وديناميكية الحركة فيه .

وهى - وإن تشابهت فى تقسيمات الإدارة ، من حيث الإطار النظرى - إلا أنها ، تختلف فى كيفية أو أسلوب التطبيق ، ومن هنا ، كان جوهر الاختلاف فى طبيعة التنفيذ .

ففى مصـر :

تحرص الهيئات التنظيمية لإدارة التعليم ، على توفير الفرص التعليمية ، لجميع الناشئين فى سن التعليم ، بقدر مالديها من إمكانيات مادية ، وبشرية وهى تحرص على الأخذ بمستحدثات العصر فى أساليب التربية التعليمية ، ونظم التعليم، سواء فى البرامج الدراسية ، أو مستلزمات العملية التعليمية ، أو إعداد المعلمين ، وإعداد القيادات الإدارية ، والإشرافية ، والفنية ذات الصلة بالتعليم ، وعلى اختلاف مراحله ، وتتعاون هذه الهيئات فى إتمام شئون التعليم والتغلب على مايعترضها من مشكلات .

ولا غبار - إذن - إذا اعتبرنا أسلوب الإدارة التعليمية فى مصر - فى ضوء عرضنا السابق لتنظيماتها - يسير على ، مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مركزية بدون مغالاة ، ولامركزية بدون تهاون أولامبالاة ، فالمتابعة الهادفة ، والتقويم البناء ، هما قوام الإدارة الناجحة ، والتى تأخذ مصر بكثير من أسبابها .

وفى الاتحاد السوفيتى :

تقوم على إدارة التعليم فى جمهورياته ، مجموعة من الهيئات ، والوزارات التى تشرف أو تشترك فى الإشراف - على التعليم ، وتتولى مسئولياته بحيث تصل به إلى أحدث ماوصل إليه العلم والتقدم ، فى عصرنا الحاضر ، فضلا عن إعداد أجيال من الناشئين ذوى ميول ، واتجاهات سياسية معينة واتخاذ التعليم وسيلة فعالة لتطبيعهم على ذلك ، ولتطويع نفوسهم لتقبلها والولاء لها .

ولكن الاتحاد السوفيتى - إذا قارناه بغيره من الدول التى تأخذ بالمركزية فى إدارة التعليم - نجده ينفرد بأسلوب خاص من المركزية ، فى إدارة التعليم ، وتوجيه شئونه ؛ فالوزارات المسئولة عن التعليم ، وما يتبعها من تنظيمات داخلية ، هى كلها ، قنوات اتصال ، وأدوات تنفيذ ، تخضع لسياسة تعليمية ، قامت بإعدادها ، والتخطيط لها ، الهيئات المركزية العليا ، المسئولة عن جمهوريات الاتحاد السوفيتى ، فالتعاون ، بين الجهات المصدرة للسياسة والتعليمات ،

والجهات المنفذة لها ، يكاد يكون معدوماً ، من حيث المشورة أو التعديل ، أو تقديم المقترحات ، وهو مايتسم به هذا النوع من الدول الجماعية ، أو النمطية .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية :

نجد الصورة ، مغايرة تماما ، بالمقارنة بما هو فى الاتحاد السوفيتى فأسلوب اللامركزية ، واضح فى تنظيمات الإدارة التعليمية فى إنحاء أمريكا ، إذ يترك شأن التعليم للولايات ، تكيفه كل ولاية بما يتفق وظروفها ، وإمكانياتها ، وفى نطاق احتياجاتها ، رسماً ، وتخطيطاً ، وتنفيذاً ، ومتابعة ، وتقويماً .

أما مكتب الولايات المتحدة للتعليم ، والذى يمثل الهيئة المركزية على المستوى القومى ، ففاعليته تكاد تكون محدودة بالنسبة لهذه الولايات ، فيما عدا بعض الأمور ، التى يقتضيها الصالح العام الأمريكى .

وربما ، يكون لهذه اللامركزية ، تأثيرها فى إيجاد التنافس بين الولايات بعضها ، البعض ، مما يحملها على التسابق العلمى ، والابتكار ،

وتحقيق أهداف التعليم فيها . وتنويع الأنشطة العلمية ، المسايرة لمتطلبات العصر . فضلا عن إعداد القوى البشرية المدربة .

ولكن قد يكون التمادى فى اللامركزية ، والاستغراق فى مزيد من الحريات الممنوحة للولايات ، سبيلا إلى اللامبالاة ، أو القصور ، أحيانا ، أو سببا فى هبوط المستوى العلمى للدولة ، وهو مالم يحدث حتى الآن ولكنه احتمال قائم .

وهكذا ، تتضح استراتيجية الإدارة فى التعليم ، من واقع تنظيماتها ، التى تقف خلفها مجموعة من العوامل ، أو الموجهات ، والتى تختلف من دولة إلى أخرى .

تعقيب على إدارة التعليم فى كل من الاتحاد السوفيتى السابق والولايات المتحدة الأمريكية والعالم المعاصر

لقد كانت القوتان العظيمان في العالم المعاصر – حتى وقت قريب – هما الاتحاد السوفيتى والولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت كل منهما تسابق الأخرى فى كثير من مجالات الحياة ومن بينها العلم والتعليم بنوعياته ومحتواه ، وظل ذلك فترة غير قليلة إلى أن تقلص نفوذ روسيا وانحسر كيان الاتحاد السوفيتى وأعيد النظر فى تكوينه ومساره ونظمه السياسية والاقتصادية وبالتالى التعليمية، وبقيت أمريكا – بعد أن خلت الساحة الدولية لها – تتزعم العالم أو تحاول ذلك فى كثير

من الأمور وبأساليب مختلفة ، تدعو إلى العولمة والتعولم و تذويب هوية الشعوب في ظل نظام عالمى جديد وتبدو وكانها تتبوأ الوصاية عليه أو كأنها شرطى مرور ينظم مسارات قوافل العالم بل وتحاول التدخل فى خصوصيات الدول وتقوم بدور المصلح الاجتماعى .

وأدركت أمريكا - وتصورت أن غيرها من الدول لايدرك - أن المعرفة والتعليم هما أساس كل تقدم ومنطلق التفوق والسيطرة على العالم ومن خلالها تكون ذراعها الطويلة التى تمكنها من التعالى فوق العالم ومن ثم نشطت الحركة العلمية بها وأجريت الدراسات والأبحاث لتقف على نواحى القوة والضعف فى مجالات التعليم لاسيما بعد أن صدرت تقارير رسمية تناولت أوضاع التعليم فى أمريكا وكان من بينها التقرير الذى صدر فى عام ١٩٨٣ بعنوان : « **أمة فى خطر** » والذى بمقتضاه أعيد النظر فى شئون التعليم الأمريكى ثم برز فى الأفق مشروع قومى بعنوان « **أمريكا عام ٢٠٠٠ استراتيجية للتعليم** » ذلك انه يدعو إلى ضرورة وجود استراتيجية للتعليم تهدف إلى إصلاحه بكافة مراحلة والاهتمام بمناهجه ومحتواها وتقويم الطلاب والنظم المدرسية وإعادة النظر فى مرتبات المعلمين إلى غير ذلك مما يدفع بالعملية التعليمية إلى الأمام بصفة مستمرة ، الأمر الذى جعل كثيراً من الدول وبخاصة الدول النامية فيها تعيد النظر فى مسائل التعليم لتواكب مايعيشة العالم من تغيرات وتقدم علمى كبير وتكنولوجيا متطورة وتزايد هائل فى المعلومات ولاسبيل لتحقيق ذلك إلا عن طريق العلم والتعليم .

وأماعن روسيا ، واتحاد دول الكومنولث الجديد فهى الآن - وخلال سنوات قليلة مضت تعيد النظر - أيضا - فى طبيعة وواقع التعليم بها فى ضوء آليات عصر التقدم التكنولوجى والسباق العلمى والبث الفضائى ودعوى الكونية والثورة المعلوماتية بالإضافة إلى التغيرات السياسية فى العالم وإحساسها - من وقت الآخر - بانحسار قوتها واهتزاز هيبتها بين شعوب الأرض مما يدفعها إلى الأمل باسترداد عافيتها ومكانها واستعادة تفوقها العلمى والعودة إلى المنافسة فى مضماره . ولاندرى ماالذى يخبئة القدر لها ولغيرها من الدول التى تحاول الصعود والتى تحاول أن تطفو فى محيط العلم والمعرفة أو تسبح فيه ومن الملاحظ أن كثيراً من دول عالمنا المعاصربدأت تأخذ بأسباب وأساليب التقدم العلمى بل إن بعضها يراوده الدخول فى حلبه السباق .

وبعد فماذا ينبغى أن نضع فى اعتبارنا لمواجهة ما قد يحمله القرن الواحد والعشرون من تحديات للتعليم وإدارته ؟؟

أرى أن يكون فى حسباننا الأمور التالية :

أولاً : ينبغى المزيد من التطور فى تقنيات الاتصال لاسيما مايتعلق بالمعلومات العلمية والاقتصادية وما يعقد من مؤتمرات دولية أو ندوات عالمية وماتبثه البرامج التليفزيونية عن طريق الأقمار الصناعية وماتقدمه شبكات المعلومات بمجالاتها المختلفة وكذلك مايتعلق بأبحاث الفضاء ونتائجها المادية والإنسانية .

ثانياً : ينبغى اختزال الفترة الزمنية بين الاكتشاف العلمى والتطبيق التكنولوجى فعامل السرعة الكبيرة فى مجال إنتاج المعرفة وتطبيقاتها سيكون من أهم السمات التى يتوقع أن يتميز بها القرن الحادى والعشرون .

ثالثاً : يتعين علينا تعظيم قيمة المعرفة فى عمليات التنمية وزيادة الانتاج والإنتاجية أكثر من الاعتماد على عوامل الانتاج المادية كالأرض ورأس المال ووفرة الثروات الطبيعية ووفرة القوى العاملة ويكفى الإشارة على سبيل المثال إلى ما يحدث من توليد موارد جديدة بديلة من الخامات التقليدية وظهور تطبيقات جديدة لها وإلى نظم الانتاج الآلى (عن طريق الربوت) ومجالات الإلكترونيات الدقيقة وصناعة الاتصالات وثورة الجينات وتطبيق نتائج العلوم البيولوجية (١) .

رابعاً : النظر فى مسألة «الخصوصية الثقافية» بمنظور وفهم جديدين يرتبطان بالنمو والتميز ، إذ لن ينظر إليها على أنها من المعطيات التاريخية التى تتوقف عند مفاهيم الماضى وأعرافه وموضوعاته وحلوله ويصبح المطلوب هو تنمية هذه الخصوصية وليس مجرد الحفاظ عليها .

خامساً : الحرص على تحقيق العلاقة التفاعلية بين كل من التعليم والتنمية بما يتطلبه توظيف موارد المعلوماتية وآلياتها وخصائصها من أجل التطوير والتجديد ، لهذا ، لن تصبح وظيفة العملية التعليمية هى نقل معارف محددة من جيل إلى جيل أو بين حضارة متقدمة إلى أخرى أقل منها

---

(١) من تقرير للمجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا - مرجع سابق .

تقدماً عن طريق الحفظ والتلقين كما أنه لن يكون هناك مكان لمن يختمون العلم بالحصول على شهادة دراسية أو إجازة علمية فالأمر صار أكبر من ذلك بكثير إذ من المتوقع أن العلم سيشهد فى القرن الحادى والعشرين المزيد من التيارات المتدفقة من المعلومات ليس لتراكم رصيدها نهاية .

سادساً : العمل على تطوير مهمة المعلمين وأساليب إعدادهم وتدريبهم بما يتمشى وفلسفة التعليم ومستحدثات العصر ، مع تشجيع قيام روابط تعليمية فى الداخل والخارج تكون بمثابة قنوات اتصال بين المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وبين جماهير المتعلمين وتوعيتهم فكرياً وثقافياً .

سابعاً : التفكير فى استحداث تنظيمات أو لجان تنبثق عن المراكز العلمية والفنية والأجهزة المسئولة عن التعليم العام والدينى والعالى لدراسة البرامج التعليمية وأهدافها ووضع الأسس والمبادئ التى تكفل لها الانطلاق إلى آفاق العلم الرحبة دون شطط ومغالاة أو تقاعس أو انحراف .

ثامناً : من الواجب توفير فرص النمو المهنى لكافة العاملين فى مجال التعليم بصفة عامة (والتعليم قبل الجامعى بصفة خاصة) سواء كانوا معلمين أو إداريين مع الاهتمام والتدقيق فى اختيار عناصر الإدارة والقيادة الواعية والمدركة لوظيفتها فى المؤسسات التعليمية .

تاسعاً : ينبغى أن يعاد النظر فى القوانين والقرارات واللوائح التى صدرت وتصدر بشأن التعليم من حيث تنظيمه وإدارته وذلك بهدف مراجعتها وتطورها فى ضوء مرئيات العصر وطبيعته ومستجداته بالإضافة إلى ميكنة الإدارة أو التكنولوجية الإدارية .

عاشراً : ربما يكون من المتوقع أن يتسم القرن الحادى والعشرون بإضعاف الانتماءات الوطنية وتخلخل العلاقات الاجتماعية واهتزاز القيم والعقائد الدينية مع التركيز على النواحى المادية وتحقيق الربح والثروة وإغفال المشاعر الإنسانية وغياب القيم المعنوية .

كل ذلك ينبغى أن يوضع فى الاعتبار وفى حسبان القائمين على شئون التعليم .



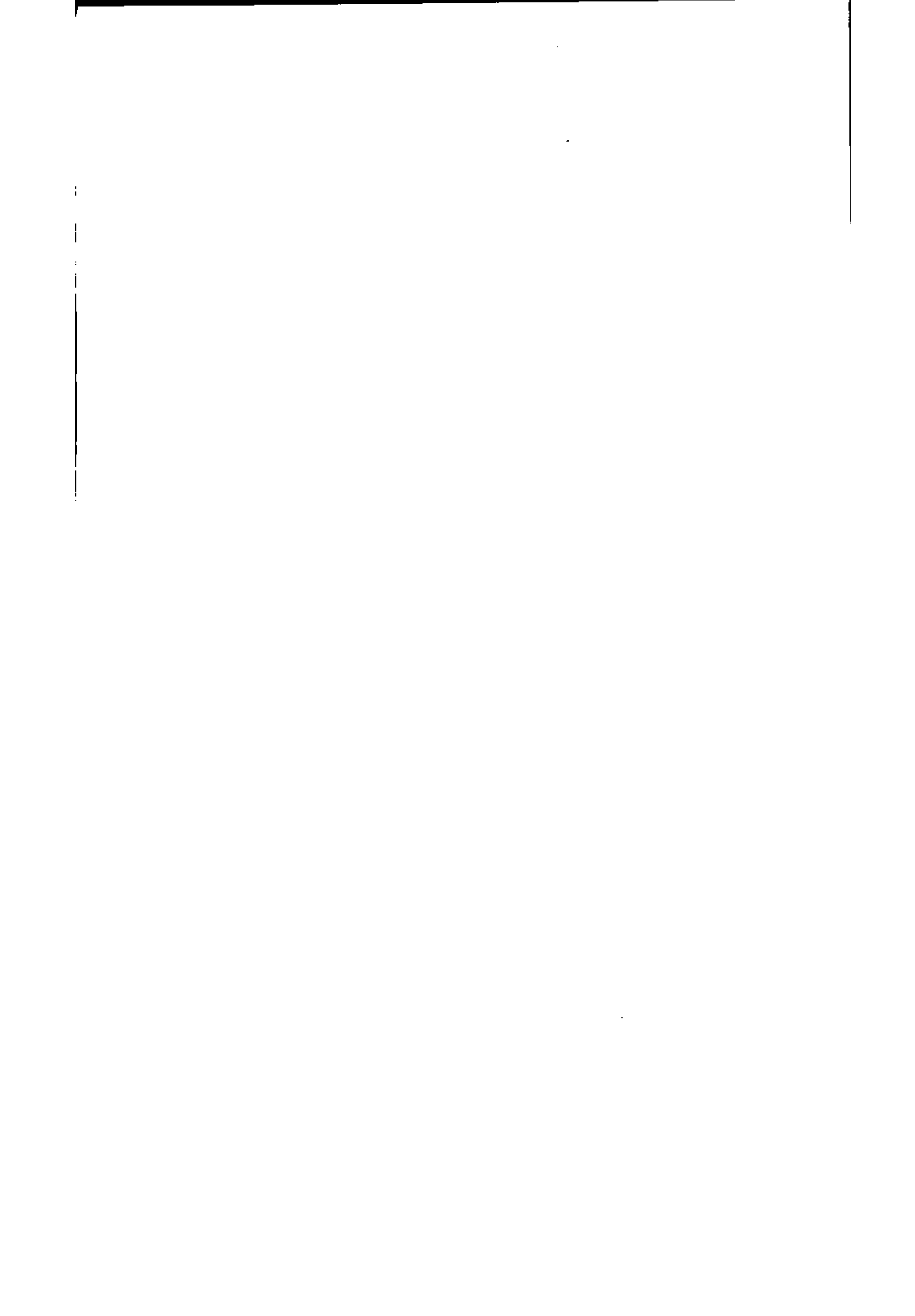
الباب الرابع

المدرسة جوهر إدارة التعليم

الفصل الأول : المدرسة قيادة ، وريادة .

الفصل الثاني : المدرسة مجموعة عمل متكامل .

يتضمن هذا الباب بفصليه ، عرضاً تفصيلياً للمهمة التى تضطلع بها المدرسة فى تحويل تنظيمات إدارة التعليم إلى حقائق ملموسة فى العملية التربوية ، مع إيضاح الدور الهام ، الذى تقوم به الإدارة المدرسة ، بتنظيماتها والعاملين بها ، فى سبيل نجاح العمل المدرسى .



الفصل الأول

المدرســـــة

قيـــادة ، وريـــادة



الفصل الأول

المدرسـة

قيـادة ، وريـادة

بعد أن قدمنا فى الفصول السابقة ، عرضاً تفصيلياً لطبيعة الإدارة التعليمية من حيث ، أهميتها ، ونوعياتها ، والعوامل المختلفة التى توجهها ، وأساليب ممارستها فى دول عالمنا المعاصر ، ثم اتبعنا ذلك ، بنماذج من تنظيمات إدارة التعليم لبعض الدول ، يمثل كل منها نموذجاً معاصراً ، وقد حاولنا توضيح مايقف خلفه من قوى ثقافية ، موجهة لأسلوب ممارسته ، وما يشمله من تنظيم وفاعلية .

بعد هذا التقديم ، نواصل - فى هذا الباب بفصليه - تناولنا للشق الثانى من إدارة التعليم ، وهو إدارة المدرسة ، باعتبارها قطاعاً متبلوراً لاستراتيجية الإدارة التعليمية ، وجوهراً ملموساً لماتحدثه مجموعة من عمليات الإعداد والتخطيط ، والتنسيق ، ونستطيع من خلال رؤيتنا له أن نلمس بوضوح ، كيف تكون المدارس - من واقع وجودها وانتشارها - كمصاب تلتقى فيها تيارات الفكر وألوان المعرفة ، وهى حقول الإنبات ، ومختبرات الإنضاج لما تحتضنه من أجيال ، وهى فى الوقت ذاته ، أداة تنفيذية ومحصلة نهائية لتفاعلات متعددة لعمليات الإدارة التعليمية .

وفى هذا الباب ، محاولة للوقوف على دور الإدارة المدرسية فى إتمام استراتيجية إدارة التعليم، من حيث ؛ مهمة المدرسة ، وإدارتها ، والعاملين فيها فالمدرسة ، وعاء يستقبل ثمار العقول ، ونتاج الخبرة لتتحول بدورها إلى المجتمع فى صورة قوى بشرية مدربة تثرى الحياة بعلمها وعملها .

الإدارة المدرسـية

مفهومهـــا :

إذا كانت الإدارة التعليمية ، تعنى الهيمنة العامة على شئون التعليم بالدولة ، بقطاعـاته المختلفة ، وممارستـها بأسلوب يتـفق مع متطلبات المجتمع والفلسـفة التربوية السائدة فيه .

فإن الإدارة المدرسية ، تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية ، وصورة مصغرة لتنظيماتها ، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها .

ويعرفها البعض ، بإنها الجهود المنسقة التى يقوم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليـمى (المدرسة) إداريين ، وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية ، داخل المدرسة ، تحقيقاً يتمشى مع ماتهدف إليه الدولة ، من تربية أبنائها ، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

بينما ، يعرفها البعض الآخر ، بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالا ، ويقوم بتنسيق ، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية ، وفق نماذج مختارة ، ومحددة من قبل هيئات عليا ، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية .

وهذا ، يعنى ، أن الإدارة المدرسية ، عملية تخطيط ، وتنسيق ، وتوجيه لكل عـمل تعليمى ، أو تربوى ، يحـدث داخل المدرسـة ، من أجل تطوير وتقـدم التعليم فيها .

والرأى عندنا ، أن الإدارة المدرسية ، هى ذلك الكل المنظم ، الذى يتفاعل بإيجابية ، داخل المدرسة ، وخارجها ، وفقاً لسياسة عامة ، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبـة فى إعـداد الناشـئين ، بما يتفق وأهداف المجتمع ، والصالح العام للدولة .

وهذا ، يقتضى ، القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال ، والأنشطة ، مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح .

وظيفة الإدارة المدرسية

ربما لاتختلف وظيفة الإدارة المدرسية فى عالمنا المعاصر ، عن وظيفتها فيما عاشته البشرية من عصور سابقة ، منذ وجود المدارس ، من حيث ، هى عملية تنظيم الجهود ، وتنسيقها ، لتحقيق رغبة الدول ، والشعوب فى إعداد أبنائها، تربوياً ، وفكرياً .

إذ يغلب على الظن ، أن المسئولين عن التعليم فى تلك الأزمنة ، كانوا يقيمون نظمهم الإدارية ، وما يتصل بها من أنشطة ، وأوضاع تربوية ، على أسس تعاونية ؛ بمعنى توزيع المسئوليات على أفراد الجماعة ، وفقاً لقدراتهم ، وتخصصاتهم آنذاك ، حيث لم يكن لديهم رصيد نظرى من الدراسة الأكاديمية .

على أنه من المرجح ؛ أن الإدارة المدرسية ، قد تأثرت – إلى حد ما – بما يتبع من نظم ، وأساليب إدارية فى المؤسسات ، والمنظمات التى توجد فى المجتمع، وبخاصة التجارية منها ، والصناعية ، ومن ثم تطورت – بمرور الزمن – حتى أصبحت فى عصرنا الحاضر علماً مستقلا ، له أصوله ، ومقوماته ، يتناوله الباحثون بالدراسة من زوايا متعددة .

بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية ، وإن تشابهت – قديماً وحديثاً – فى مهمة إعداد الناشئين للحياة فى مجتمعاتهم . كيفما كان هذا الإعداد ، إلا أنها تطورت فى عصرنا بما يتلاءم والتطور العلمى ، وما أكدته الأبحاث التربوية والنفسية من ضرورة الاهتمام بالنشء فى ضوء تفاعلهم مع بيئاتهم ، الأمر ، الذى يلتقى على الإدارة المدرسية ، مسئوليات كثيرة ، بحيث تتحقق لهم تربية متكاملة ؛ فكرياً ، ونفسياً ، واجتماعياً ، بعد أن كانت مهمتها قاصرة على تحقيق الكفاية العلمية ، أو المعرفية ، أو نقل التراث الثقافى للأجيال ، وإعدادهم لحياة الكبار ، فحسب .

وهذا ، يقتضى تضافر الجهود ، وتنسيق الأعمال التى تقوم بها إدارة المدرسة (إدارية كانت ، أو فنية) وتكاملها مع ما تقدمه المدرسة لأبنائها من خبرات متنوعه ، تكشف عن استعداداتهم ، وتصقل مواهبهم ، وتنضج أفكارهم ، وتنمى معلوماتهم ، وتفقههم على شئون مجتمعاتهم ، ودراسة مشكلاتها ، والإسهام فى حلها .

فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية ، هى تهيئة الظروف ، وتقديم الخدمات التى تساعد على تربية التلاميذ ، وتعليمهم ، رغبة فى تحقيق النمو المتكامل لهم ،

وذلك لنفع أنفسهم ، ومجتمعاتهم .

وإلى جانب هذا ، فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من يعمل في المدرسة ، وفقا للصالح العام .

ومما يساعدهم على تحقيق ذلك : مراعاة مايأتي :

- الإيمان بقيمة الفرد ، وجماعية – القيادة ، مع ترشيد العمل .
- حسن التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، ثم المتابعة ، والتقويم .
- إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم .
- أتباع الأساليب الإيجابية في محل مشكلات العمل المدرسي .
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ، ومكانتها بين السلم التعليمي .
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ ، وما يستلزمها .
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية ، وما تهدف إليه .
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة .
- معرفة احتياجات البيئة ، ومشكلاتها ، واقتراح الحلول لها .

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

لما كانت الإدارة التعليمية ، ينبغي أن تكون تعبيراً نقياً ، وترجمة مخلصة للفلسفة التي ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة – بالتالي – ينبغي أن تكون بيئة منتقاه بالقياس إلى البيئات ، والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع ، وهي لن تكون بيئة منتقاة ، إلا إذا كانت إدارتها نقية .

ومعنى هذا ، أن كلا من الإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية ، ينبغي أن تكون نموذجا صالحا في العلاقات الإنسانية ، وفي سير العمل ، وفي التعاون وأتباع الأساليب الديموقراطية ، وهي إذا أصبحت كذلك ، استطاعت أن تخلق الأمة الديموقراطية ، التعاونية ، وفي ذلك مافيه من المزايا الكثيرة .

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ، ينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية :

أولا – أن تكون إدارة هادفة :

وهذا ، يعنى ، أنها لاتعتمد على العشوائية ، أو التخبط ، أو الصدفة فى تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم ، فى إطار الصالح العام .

ثانيا – أن تكون إدارة إيجابية :

وهذا ، يعنى ، أنها لا تركن إلى السلبيات ، أو المواقف الجامدة ، بل يكون لها الدور القيادى ، الرائد فى مجالات العمل ، وتوجيهه .

ثالثا – أن تكون إدارة اجتماعية :

وهذا ، يعنى أنها تكون بعيدة عن الاستبداد ، والتسلط ، مستجيبة للمشورة ، مدركة للصاح العام ، عن طريق عمل جاد ، مشبع بالتعاون ، والألفة .

رابعا – أن تكون إدارة إنسانية :

وهذا ، يعنى أنها لاتنحاز إلى آراء ، أو مذاهب فكرية ، أو تربويةمعينة ، قد تسىء إلى العمل التربوى لسبب أو لآخر ، بل ينبغى أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتجديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمت ، وبالتقدمية دون غرور .

وأن تحرص على تحقيق أهدافها ، بغير قصور أو مغالاة .

تلك ، هى أهم المعايير التى ينبغى أن تتوفر فى الإدارة المدرسية ، حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ، ونجاح .

جهاز الإدارة المدرسية :

– ممن تتكون الإدارة المدرسية ؟

– هل الإدارة المدرسية ، مدير ، أوناظر فحسب ؟

– أم أنها تشمل – إلى جانب المدير ، أو الناظر – آخرين ؟

الواقع ، أن الإدارة المدرسية – فى حقيقتها – جهاز متكامل من العاملين فى المدرسة ، وفريق متعاون ، يسهم كل من فيه بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل ، والمشاركة ، وتحمل المسئولية .

بيد أن هذه الجماعة فى أداء المهمة ، لاتتنافى مع الرأى العام الذى يؤكد أن توفر القيادة الصالحة فى المدرسة ، الممثلة فى مديرها . أو ناظرها ، عامل

أساسى ، يمكن المدرسة من النجاح فى تأدية وظيفتها ، وتربية أبنائها ، وخدمة بيئتها .

وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية ، هو اشتراك المعلمين فى وضع هذه السياسة ، ووسائل تنفيذها .

كذلك ، ينبغى إشراك التلاميذ فى إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلا يمارسون فيه الحكم الذاتى ، ويعتادون على تحمل المسئولية ، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة ، بالإضافة إلى أن التربية الحديثة ، تنادى بإشراك الآباء والأهالى بل والمؤسسات الاجتماعية فى إدارة المدرسة ، وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها .

ويتضح من ذلك ، أن الإدارة المدرسية ، تشمل أكثر من فرد (المدير أو الناظر) فهى – كما ينبغى أن تكون – تتضمن كل من يعمل فى المدرسة ؛ من إداريين ، وفنيين ، وعاملين ، (وكلاء ومدرسين أوائل ومدرسين وغيرهم) وتلاميذ ، وآباء ، والمهتمين بشئون التعليم فى البيئة ... حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامها ، وتحقيق غاياتها التربوية .

وسنتناول بالحديث ، الدور الذى يقوم به هؤلاء العاملون فى الإدارة المدرسية ، وذلك فى الفصل التالى .

أساليب أو أنماط الإدارة المدرسية

ينبغى أن نضع فى اعتبارنا ، أن الإدارة المدرسية ، ليست بالضرورة نمطاً معيناً المدارس كلها فى بلاد العالم ، فهذا ضرب من المستحيل ، ذلك أن العملية التعليمية تتعرض للعديد من الظروف ، والعوامل التى تختلف من دولة إلى أخرى، بل إن نوعيات الإدارة المدرسية – على اختلاف مراحل التعليم – قد تختلف من مدرسة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة ، وداخل الإقليم الواحد ، وفى المدينة الواحدة .

وعندما نتحدث عن أسلوب معين تمارسه إحدى المدارس فى قيامها بعملية الإدارة ، علينا أن لانضع فى اعتبارنا ، أن هذا الأسلوب الذى تتمرسه إدارة المدرسة ، ملتزمة بتمرسه بكلياته تماماً ، ولا تحيد عنه ، فالإدارة الديموقراطية – على سبيل المثال – ليس كل مايصدر عنها ، مثالياً فى ذاته ، لا يعتوره قصور على الإطلاق ، وإنما المقصود هنا ، هو أن هذا النوع ، أو ذاك ، يتصف فى غالبية سماته ، بما يمكننا أن نطلق عليه ، اسم نوع بعينه ، يميزه عن غيره من الأنواع الأخرى ، وكذلك الحال بالنسبة للإدارة الأتوقراطية ، أو الترسلية .

وهنا ، لنا أن نتساءل ، مادمنا قدمنا لكيفية تكوين الإدارة المدرسية ، وأنها لا تقتصر على مدير المدرسة أو ناظرها فقط ، وإنما هى أشمل من ذلك ، ومن ثم هل يمكننا أن نعتبر السمات التى يتسم بها نوع دون آخر هى التى نخلعها على مدير المدرسة أو ناظرها باعتباره المسئول الأول عن الإدارة المدرسية ؟؟

من الواقع الملموس ، نستطيع أن نؤيد ذلك ، ولكننا أمام حقيقة أخرى وهى أن هيئة المدرسة بما تشمله من فريق عمل متكامل ، هى أيضا مشتركة فيما نطلقه من السمات ، من واقع مسئولياتها ، وإلا كيف سمحت هذه المجموعة من العاملين لهذا المدير أو الناظر أن ينفرد بالسلطة ؟

وبالتالى ، يجوز لنا أن نسحب تلك السمات على جهاز الإدارة المدرسية بمن يشكلون كيانه من القوى البشرية .

على أن هذه السمات ، يشترك فى إحداثها جملة عوامل ؛ منها ما يتصل بالسياسة التعليمية العامة التى تنتهجها الدولة ، وما وراءها من موجهات ، ومنها مايتصل بظروف العمل ، والروح السائدة بين جماعة العاملين ، ومنها ما يتصل بشخصية المدير أو الناظر وما يتصف به من صفات لها تأثير مباشر على العمل

وكذلك منها مايتعلق بالبيئة المحلية والمجتمع المحلى ، وما قد تتعرض له المدرسة من ضغوط ومشكلات .

١ – الإدارة الديموقراطية : (الإنسانية)

من سمات هذا النوع من الإدارة المدرسية :

- الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها ، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين ، فأساس العمل ، تقدير العاملين ، ومراعاة الظروف ، مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسى .
- العلاقات الإنسانية الطيبة ، مع سيادة روح التعاون والتآزر فى إداء العمل ، وتحمل المسئولية ، مما يدفع العمل إلى التقدم ، ويشعر العاملين بالرضا ، والارتياح النفسى .
- التعرف على اتجاهات العاملين فى المدرسة ، وميولهم ، والإفادة من خبراتهم ، وجهودهم للاستفادة منها بما يفيد العملية التعليمية التربوية ، ويساعد على القيادة الرشيدة ، وتوجيه الجماعة .
- الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية ، وذلك بطريقة جماعية ، تشعر هيئة المدرسة بمشاركتها فى التخطيط للعمل وفيما تقوم به المدرسة من أنشطة ومشروعات تربوية .
- تأكيد المبدأ الذى يدعو إلى تعدد الآراء وتنوع الأفكار مما يزيد من فاعلية الإدارة وحسن إصدار القرارات من منطلق ديموقراطى سليم ، وكذلك عند طرح المشكلات ومدارستها على المستوى الجماعى ، واتخاذ الحلول المناسبة للقضاء عليها.
- مناقشة شئون أمور الدراسة وأمور التعليم فى مجلس المدرسة وبحث مايرد من مقترحات عن طريق الاجتماعات التى تتسم بالجدية والحرص على العمل ونبذ سلبياته ، وكذلك الحرص على التعامل المثمر مع من يستطيع الإسهام فى نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها سواء فى داخل المدرسة أو خارجها .
- توجيه العملية التعليمية وجهة اجتماعية بحيث تفيد البيئة مما تقوم به المدرسة من أعمال ، مع توجيه الناشئين للاهتمام بمجتمعاتهم المحلية والقومية ، مما ينمى لديهم الحساسية الاجتماعية .

- تشجيع التجديد ، والتجريب ، والابتكار مما يدفع العمل التربوى إلى التطور والتقدم ، وعدم الانغلاق بدعوى الحفاظ على النظم التقليدية .
- جماعية القيادة ، والأخذ بالمشورة الهادفة ، مع تحديد الاختصاصات مع عدم وجود صراعات أو تيارات خفية ، أو زعامات جوفاء فى القيادة .

٢ - الإدارة الأوتوقراطية : (الديكتاتورية أو التسلطية)

من سمات هذا النوع من الإدارة المدرسية :

- الاحساس بتملك السلطة ، والانفراد بالبت فى الأمور ؛ وإصدار القرارات المتعلقة بالعمل دون مشورة ، مع الحرفية فى تنفيذ التعليمات والسيطرة فى جو التعامل، والعمل المدرسى ، وهذا يعنى ، عدم الإيمان بقيمة الفرد أو احترام رأيه ، مما يؤثر على شخصيات العاملين سواء كانوا إداريين أو فنيين أو تلاميذ.
- الغموض ، والتعالى والانفرادية من قبل المدير أو الناظر ، مما يترك آثاراً سيئة بالنسبة للعمل ، والعاملين على السواء ، حيث تسود العلاقات المتوترة ، والحرجة بين العاملين نتيجة للتسلط والعنف .
- ضرورة الإذعان للأوامر ، وتنفيذ النشرات التى تصدرها للعاملين ؛ فالأوفياء المطيعون ، هم المنقذون ، والمنبوذون العاصون هم المعترضون .
- الاهتمام بالمظهرية دون الحقيقة ، وبالشكل دون الجوهرفى سير الأعمال بالرغم مما قد يبدو من مظاهر الدقة الزائفة ، والعناية الكاذبة . كما يتسم هذا النوع بالنفاق ، والخضوع ، والضعف من جانب العاملين .
- اتخاذ الاجتماعات مجالا لإصدار القرارات والتحدث عن النفس (من قبل المدير أو الناظر) ثم توجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤسين ، مع عدم إتاحة الفرصة للمناقشة ، إلا للمقربين أو ذوى الزلفى ، مما يشيع البغضاء بين العاملين فى المدرسة ، وينعكس هذا على التلاميذ ، بصورة أو بأخرى .
- العلاقات السطحية والجافة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ ، وكذلك بينها وبين البيئة المحيطة والمجتمع المحلى ، وهو مالا ينبغى أن يكون .

٣ – الإدارة الترسلية (التسيبية أو الفوضوية)

من سمات هذا النوع من الإدارة المدرسية :

- الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين ، اعتقاداً بأن هذا يدعو إلى الابتكار ويؤدى إلى نجاح العمل التربوى ، لهذا ، لاتوجد قيود أو محاذير أو ضوابط فى هذه الإدارة .
- ليس للعمل فلسفة واضحة ، أو سياسة مرسومة ، يلتزم بها العاملون فى المدرسة، فالحبل متروك على الغارب ، والعاملون يسلكون مايرونه مناسباً من وجهة نظرهم ، والقيادة ليست ذات فاعلية ملموسة .
- المغالاة فى إتاحة الحريات ، وعدم تحديد المسئولية ، مما يصف الإدارة بالضعف والقصور ، ويصف العاملين بعدم الاكتراث واللامبالاة نتيجة تسيبهم فى أداء واجباتهم ، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التربوية .
- الاجتماعات التى تتسم بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات ، وضعف الفاعلية ، لأن قراراتها ، أو توصياتها ، ليست ملزمة مما يفقد العمل المدرسى كثيراً من مقومات نجاحه .
- هذا النوع من الإدارة ، يؤدى إلى ضياع الوقت ، وتبديد الجهد ، كما يؤدى إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل فى عمل تربوى ، ومن ثم يتسبب فى إحداث فقد كبير فى التعليم .
- العمل على إشاعة التسيب ، والفوضى ، وتزعزع القيم لدى الناشئين ، وهم بناة الغد ، وقادة المستقبل ، وبدلا من أن تكون المدرسة أداة بناء ، تكون وسيلة هدم ، ولهذا خطورته على سلوكهم ومستوياتهم العملية .

تعقيب :

من الملاحظ ، أن أنواع الإدارة المدرسية ، لاتتشابه فى سماتها العامة وذلك لاختلاف الأسس التى تقوم عليها كل منها ، ولكنها تتفق فى شىء واحد ، هو العمل على نجاح العملية التعليمية ، بالرغم من اختلاف الأساليب التى تستخدمها لتحقيق ذلك

وهنا ، نجد أنفسنا أمام السؤال التالى :

هل تقتضى العملية التربوية ، أن نترك لكل إدارة مدرسية ، الحرية فى

تصريف شئونها ، كما يحلو لها ، وكما يرى المسئولون فيها ؟ وحسبنا أن نلمس نجاحها فى مجالات العمل المنوط منها ؟

ربما ، يرى البعض ذلك ، ولكننا ، نرى أنه ينبغى أن تكون هناك متابعة وتقويم لما تقدمة الإدارة المدرسية من خدمات تربوية ، بصفة عامة ، ولأسلوب ممارستها بصفة خاصة ، وذلك على فترات ، ومن وقت لآخر ،على مدى العام الدراسى .

ومن يقوم بهذه المتابعة ، وهذا التقويم :

أولا – من واقع المسئولية المباشرة ، ومن الأفضل ، أن يتعاون كل من : مجلس إدارة المدرسة ، ومجلس الآباء والمعلمين بتنفيذ هذه المهمة ، فى ضوء ما تحدده هيئة المدرسة من أهداف ، وما هو مرسوم لها من سياسة تربوية ، وإلى أى مدى تتحقق الأهداف المرجوة ، على أن يتسم هذا العمل بالاهتمام ، والموضوعية .

ثانياً – من واقع المسئولية الإقليمية ، ويتمثل فى إشراف السلطات التعليمية الممثلة فى مديريات التربية والتعليم (كما فى مصر وغيرها من الدول) أو المراقبات التعليمية (كما فى الدول الاشتراكية) أو فى مجالس التعليم (كما فى الولايات الأمريكية) من خلال أجهزة المتابعة ، وإشراف مديرى المراحل التعليمية ، والموجهين ، وكذلك عن طريق مفتشى الأكاديميات (المناطق التعليمية) ومعاونيهم (كما فى فرنسا) ، على أن تتم هذه الرقابة الإدارية والفنية بأسلوب تعاونى ، هادف وبناء ، بعيداً عن التربص ، أو تصيد الأخطاء .

ثالثا – من واقع المسئولية ، وتتمثل فى متابعة الأجهزة المسئولة عن التعليم على المستوى القومى ، وذلك فى ضوء مايرد إليها من تقارير عن شئون التعليم ومن بينها الإدارات المدرسية ، بالإضافة إلى زيارات ميدانية ، موزعة على فترات من العام الدراسى ، على أن لا يفهم من ذلك . ممارسة أسلوب تسلط، أو مركزية عنيفة ، ولكنه ، من مسئوليات الدولة أن تستخدم ماتراه مناسباً من أساليب المتابعة والتقويم ،باعتبار أن التعليم مسئولية قومية ، وليس مسئولية محلية، أو مسئولية خاصة .

وهنا : يبرز السؤال التالى :

هل معنى هذا ، أننا ندعو إلى تطبيق مركزية الإدارة التعليمية فى تقويم الإدارة المدرسية ؟

ليس الأمر كذلك ، وفى نفس الوقت ، ليست المركزية عيوباً كلها ، وليست دليلا على التسلط ، دائما ؛ فمن مزاياها - كما سبق أن ذكرنا فى موضع سابق - العمل على نجاح العملية التعليمية ، وتحقيق الأهداف التربوية .

علينا أن نضع فى اعتبارنا ، أن الإدارة المدرسية تضطلع بمسئوليات جسيمه ، هدفها إعداد الأجيال للحياة ، أو بلغة أخرى ، بناء البشر ، ومن واجب الدولة ، رعاية هذا البناء ، والعمل على اتمامه بنجاح ، حتى لاتضيع أغلى ثروة فى الوجود ، وتضيع معها جهود كثيرة ، وأموال طائلة .

جوانب العملية التعليمية من خلال مسئوليات الإدارة المدرسية

تضطلع الإدارة المدرسية بالعديد من نوعيات العمل في سبيل اتمام مهمتها ، وهو مانصطلح على تسميته بجوانب العملية التعليمية ، سواء داخل المدرسة ، أو خارجها .

ولكى تتمكن الإدارة المدرسية من أداء عملها بنجاح ، ينبغى أن تضع فى أعتبارها ، مايأتى :

١ – توفير الإمكانيات المادية ، والبشرية اللازمة .

٢ – توفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية بجميع جوانبها .

٣ – التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفنى للعملية التربوية .

٤ – العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين فى الإدارة المدرسية .

٥ – القدوة الحسنة للتلاميذ ، باعتبارهم أبناء اليوم ، وشباب الغد ، وبناة المستقبل.

ونحاول فى الصفحات التالية ، التعرف على جوانب العملية التعليمية ، ومهمة الإدارة المدرسية بالنسبة لكل منها ، والتى يمكن وضعها على النحو التالى:

أولا – الإدارة المدرسية والنواحى الإدارية ، وتشمل :

التخطيط – التنظيم – المتابعة – الشئون المالية وشئون أخرى .

ثانيا – الإدارة المدرسية والنواحى الفنية ، وتشمل :

المناهج وتنفيذها – الإشراف الفنى – تقويم العمل المدرسى .

ثالثا – الإدارة المدرسية و المجتمع المدرسى ، وتشمل :

تنظيمات المجتمع المدرسى – ومسئولياتها – المدرسة والبيئة والمجتمع .

ونود أن نشير إلى أنه ، ليس ثمت فصل بين ما تقوم به المدرسة من أعمال متعددة ، فما نعتبره عملا إدارياً ، قد يتضمن ناحية فنية ملازمة لتنفيذه ، وكذلك الحال بالنسبة للنواحى الفنية ، التى لاتخلو من حاجتها إلى تنظيمات إدارية توجهها، ومن ثم . فنحن لانفصل هذه الناحية عن تلك فصلا تاماً ، ولكننا ، نأخذ بما هومتبع فى مثل هذه التقسيمات ، باعتبارأن السمة الإدارية – مثلا – أو الفنية، تكون أكثر وضوحاً فى عمل ، عنها فى عمل آخر ، وبالتالى ، نقول ، إن هذا عمل إدارى ، وذاك عمل فنى ، وهكذا ، ولكنها وحدة متكاملة .

النواحي الإدارية

(أ) التخطيط :

ونعنى به رسم سياسة عامة للمدرسة ، ووضع برنامج عمل متكامل ، لأنشطة المدرسة ، ومشروعاتها ؛ تعليمياً ، وثقافياً ، وتربوياً ، واجتماعيا ، داخل المدرسة ، وخارجها ، وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة ، بحيث ينتهى العام الدراسى ، وقد استكملت المدرسة تنفيذه ، ومتابعته ، ومن ثم تحقيق أهدافه ، التى هى مشتقه من أهداف المرحلة التعليمية ، والتى تضعها الدولة ، وفى ضوء ماتراه المدرسة ، وما تتقدم به مقترحات تتناسب وظروفها .

ومن مقتضيات هذا التخطيط ، مايأتى :

١ - رسم برنامج زمنى مع وضع احتمالات الحذف منه ، أو الإضافة إليه.

٢ - معرفة إمكانيات المدرسة ، وأبنيتها ، ومرافقها ، وأثاثها ، وتجهيزاتها وكذلك احتياجاتها .

٣ - معرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسى ، فى ضوء البرنامج الموضوع ، والخطط له .

٤ - معرفة إمكانيات البيئة المحلية ، وظروف المجتمع المحلى ، وكيفية التعاون المتبادل .

٥ - تكوين اللجان المختلفة ، التى تتولى الأعمال والأنشطة والإشراف عليها .

٦ - توزيع أعمال اللجان وأنشطتها ، مع مراعاة توفير متطلبات القيام بالتنفيذ ، وكذلك مراعاة التنسيق بين اللجان ، من حيث نوعياتها ، وعدد أعضائها بمايتناسب وكل لجنة ، ومن هذه اللجان :

- لجنة التخطيط والتنظيم .
- لجنة الجدول المدرسى .
- لجنة النشاط الثقافى والاجتماعى .
- لجنة النشاط الرياضى .
- لجنة مكتبة المدرسة .

- لجنة التوجيه والارشاد النفسي للطلاب .

- لجنة مدرسي المادة .

- لجنة البت في المناقصات والمشتريات .

كذلك ، من مقضيات التخطيط للعمل المدرسي :

٧ - دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ، ووضع الحلول المناسبة لها.

(ب) التنظيم :

ونعني به ، وضع الترتيبات اللازمة، والوسائل التي يتم بها تنفيذ العمل المدرسي ، والأنشطة المدرسية ، بكيفية تحقق أهدافها .

فهو وسيلة ، تتخذها إدارة المدرسة لوضع سياستها التعليمية ، والتربوية موضع التنفيذ .

وهذا التنظيم ، قد يختلف في إعداده ، ووسائله ، من مدرسة إلى أخرى ، وفقاً لما تراه هذه المدرسة وفي ضوء فلسفتها التربوية .

ومن مقتضيات التنظيم المدرسي :

١ - دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة ، ومتطلبات العمل ، داخلها وخارجها.

٢ - معرفة ما تتضمنه القوانين ، واللوائح ، والنشرات ، والقرارات الخاصة بالتعليم عامة ، وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة .

٣ - إعداد مستلزمات العمل ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق ، بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية ، أو مايتعلق بالفصول ، والأثاث ، والأدوات ، والعهد ، أو مايتعلق بالتجهيزات ، والملاعب ، والأفنية ....الخ .

٤ - دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف ، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين ، وتوزيع الأنصبة من الحصص (الفترات الدراسية) والأنشطة ، وكذلك الوقوف على مدى النقص أو الزيادة في الأعداد وبالتالي تخطيط الجدول المدرسي ، على أن يشمل ذلك النوعيات التالية : (كما يرى بعض المربين) .

الجدول المدرسى العام :

وهو جدول شامل لجميع التخصصات والفصول على مدى الأسبوع .

جدول الفصل :

وهو جدول خاص بكل فصل من فصول المدرسة يتضمن توزيع الحصص ومعلميها .

جدول المعلم :

وهو الجدول الذى يتضمن حصص وأعمال كل معلم على حدة ويوضح مواعيدها .

جدول الأنشطة المصاحبة للمنهج :

وهو جدول الذى يتضمن أنواع الأنشطة التى تستتبع تنفيذ المناهج ، وتوضح أمكنتها وأزمنتها ومعلميها .

جدول الأنشطة الرياضية :

وهو جدول خاص بأنواع النشاط الرياضى التى تمارسها مجموعات من التلاميذ على مدى الأسبوع ، مع بيان المكان والزمان المخصص لكل مجموعة .

جدول وقت الفراغ (جدول الاحتياطى) للمعلمين :

وهو جدول يوضح للفترات الزمنية التى لايعمل المعلم فيها أثناء اليوم المدرسى فى حصص رسمية ، ومن ثم يمكن الاستعانة به وقت الحاجة ، كما يحدث عند تغيب بعض المعلمين عن المدرسة .

جدول الواجبات المنزلية :

وهو جدول يتضمن الواجبات التى يكلف المعلمون بها تلاميذهم للقيام بها فى منازلهم ، بحيث يراعى فيه عدم إرهاق التلميذ بهذه الواجبات أو عدم طغيان مادة على أخرى .

على أن يتم إعداد هذا الجدول بما يحقق فائدة العملية التعليمية ، بالنسبة لكل من المعلم ومادة تخصصه ، والتلميذ واستعداداته ، وولى أمرالتلميذ ، ووقوفه على الحالة العلمية والتحصيلية لابنه .

٥ – العمل على وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وهذا يتطلب التعرف على قدرات كل فرد ، واستعداداته ، ومحاولة الاستفادة من جهوده ، وتوجيه طاقاته بما يعود على العمل التربوى بالفائدة ، والمعاونة فى حل المشكلات .

٦ – تنظيم سياسة القبول فى المدرسة ، والتحويلات منها أو إليها ، أو إعادة الراسبين ، وكذلك رسم سياسة النمو أو التوسع ، أو زيادة كثافة الفصول ، أو القيام بتنفيذ أنظمة معينة فى التدريس ، أو تنظيم المجموعات الدراسية الخاصة ... الخ

٧ – تنظيم برامج خدمة البيئة ، وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها ، وما يمكن أن تقدمة المؤسسات المختلفة بالبيئة للمدرسة ، وكيفية التعاون بينها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .

ونستطيع أن نلمس مظاهر التنظيم الجيد ، الذى تقوم به الإدارة المدرسية فى صور متعددة ، من بينها :

– حسن توزيع المسئوليات على القائمين بها ، مع حسن أداء العمل المدرسى ، وممارسة الأنشطة بجدية وفاعلية ، تحقق الغايات المرجوة منها .

– وجود سجلات مستوفاة ، متضمنة بيانات شاملة ، ومصنفة عن المدرسة ، بكل من فيها (إداريين ، فنيين ، معلمين ، تلاميذ ....)وبكل مافيها ، (أثاث ، أجهزة ، أدوات ، عهد ....) وما يمارس فيها من أنشطة ، وما تقدمه من خدمات متنوعة .

– التعامل الجيد مع أولياء أمور التلاميذ ، والأهالى فى البيئة ، مع سرعة استجابة المدرسة بكل ما يطلب منها من معلومات ، أو معاونات ممكنة .

– الإقبال على العمل فى حماس وإخلاص ، ودون فتور أو قصور ، سواء من المعلمين أو التلاميذ ، أو العاملين فى المدرسة ، على وجه العموم .

– إحساس الزائر بروح التعاون ، و سيادة العلاقات الإنسانية ، وحسن مظهر المدرسة ، بصفة عامة ، مع تنسيق أماكن العمل ، ونظافة المرافق .

(جـ) المتابعة :

وتعنى بها ، الإشراف على تنفيذ ماتم التخطيط ، والتنظيم له ، سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة ، أو الأنشطة ، أو الأعمال الإدارية ، أو غير ذلك مما تقدمه

المدرسة ، أو تقوم به من خدمات تربوية .

وهذه المتابعة ، تقتضى ، مايأتى :

١ – اليقظة التامة من إدارة المدرسة ، ممثلة فى مديرها أو ناظرها ، ومعاونيه من الوكلاء ، والمدرسين الأوائل ، وكذلك المدرسين ، والمشرفين على الأعمال المدرسية ، والإداريين كل فى مجال تخصصه .

٢ – مداومة الاتصال بمجالات العمل ، والإشراف على سير الأعمال ، ومعرفة نواحى النقص أو القصور ، ومحاولة تداركها ، ومدارسة المشكلات ، ومحاولة التغلب عليها ، وتذليل ماقد يوجد من صعوبات .

٣ – تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر ، بما يشيع فيه من تعاون ، وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة .

٤ – جعل الاجتماعات (سواء كانت دورية ، أو طارئة) مجالا للمشورة وتبادل الآراء ، واتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى مناقشة مايعن للمدرسة من أمور تعود بالفائدة .

٥ – الاستعانة بالمدرسين الأوائل ، للتعرف على المواد الدراسية المختلفة من حيث مستوياتها ، وطرق تدريسها ، وما يستلزمها من وسائل معينه ، وأنشطة مصاحبة ، واتجاهات حديثة معاصرة .

٦ – محاولة تشجيع المحسنين لعملهم ، والمجيدين لاستخدام قدراتهم ، عن طريق الحوافز الأدبية والمعنوية ، التى تشعر العاملين باهتمام الإدارة المدرسية ، وتقدير جهودهم ، كذلك محاولة الأخذ بأيدى المتعثرين ، أو من هم فى حاجة إلى توجيه وبعث الثقة فى نفوسهم .

٧ – تقييم العمل المدرسى بنوعياته ، وتقويمه ، فى ضوء الأهداف الموضوعة ، وإجراء تعديلات – كلما لزم الأمر – أو إعادة النظر فى أساليب ممارسة العمليات التعليمية ، والتربوية ، والأخذ بما يقلل من فاقد التعليم ، ويحقق عائداً أكبر .

(د) الشئون المالية . وشئون أخرى :

ونعنى بها شئون المدرسة من حيث النواحى المالية وشئون التوريدات ، والمخازن ، وما إلى ذلك من متطلبات المدرسة ، وما يتصل بها من اعتمادات فى

الصرف ، والانفاق ، وإعداد الدفاتر والاستمارات الخاصة بذلك ، ثم شئون إدارية أخرى ، إلى جانب الشئون القانونية وما يتعلق بهامن لوائح ومنشورات .... الخ.

ويقتضى هذا ، من الإدارة المدرسية ، مايأتى :

١ – معرفة اللوائح ، المتبعة فى الاعتمادات المالية ، وكيفية تحرير استمارات الصرف ، والإنفاق ، وشئون التوريدات ، والدفاتر المالية ، والأوراق المدموغة ، وكشوف مرتبات هيئة المدرسة ، وكشوف العلاوات ، والأجور الإضافية (إن وجدت) ودفاتر متحصلات الرسوم المدرسية .

٢ – معرفة كيفية تحرير استمارات الإضافة ، والجرد لعهد المدرسة ، ومستندات الصرف ، والاستبدال ، والاسترجاع ، والسلفة المستديمة والسلفة المؤقتة وكيفية استعاضة السلفة ، والمدة المقررة لتقديم فواتير المشتريات وانتهائها ، وتعلية المبالغ أمانات (فى حالات الضرروة) .

٣ – الإلمام بشئون التخزين والاستهلاك ، والقيد فى دفاتر العهد المستديمة ، والعهد الاستهلاكية ، وكيفية تكوين لجان المشتريات والمناقصات والممارسات ، وبيع منتجات المدرسة (إن وجدت) وكيفية صرف الأجهزة والأدوات من مدرسة إلى أخرى ، وكيفية القيام بالإنشاءات والتعديلات بمبنى المدرسة .

٤ – الإلمام بكيفية تحرير الاستمارات الإحصائية الشهرية والسنوية ، الخاصة بالبيانات المتنوعة ، والمصنفة عن المدرسة بصفة كلية .

٥ – الإلمام بالشئون القانونية ، وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور التى قد تتعرض لها المدرسة ، وكيفية البت فيها بطريقة سليمة ، وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم عامة ، وما يتضمن المرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة .

٦ – معرفة كيفية احتساب الإجازات ؛ الاعتيادية ، والمرضية ، والعرضية والغيب، والانقطاع عن العمل ، إلى غير ذلك مما قد يتعرض له العاملون فى المدرسة ، ومايجب أن يتخذ بشأن كل منها .

النواحــي الفنيــة

(أ) المناهج وتنفيذها :

ونعنى بها الوسائل التى يمكن للمدرسة عن طريقها ، تزويد النشء بمختلف الخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة لإعدادهم للحياة ، إعداداً متكاملا ، يتلاءم مع متطلبات مجتمعاتهم .

ذلك أن إدراك المدرسة (ممثلة فى المدير أو الناظر) لمناهج المدرسة ، وأهدافها ، وطرق التدريس الجيد ، والقدرة على تنسيق الجهود المبذولة ، يمكنها من الإشراف على العملية التربوية ، وتوجيهها .

على أن مفهوم المنهج الذى نعنيه ، هو :

مجموع الخبرات التربوية – الثقافية والاجتماعية – والفنية والرياضية ممثلة فى المعلومات والمواد الدراسية النظرية ، والمهارات التعليمية ، والتطبيقات العملية وكذلك ، القيم ، والاتجاهات ، وطرق التفكير ، وأساليب التصرف ، والمواقف التعليمية ، وأوجه النشاط ، التى توفرها المدرسة ، لأبنائها ، داخل جدرانها ، وخارجها ، بهدف مساعدتهم على النمو الشامل فى جميع النواحى وتعديل سلوكهم ، وفقاً لأهدافها التربوية ، لتجعل منهم أفراداً نافعين لأنفسهم ولمجتمعهم .

ولكى تحقق أهداف المناهج (وبالتالى أهداف التربية) ينبغى :

أولا :

أن يكون المنهج المدرسى ، مرناً ، تبعا لحاجات التلاميذ ، وميولهم ، وقدراتهم ، واستعداداتهم ، وتبعا لامكانيات المدرسة ، وحاجات البيئة المحلية (كلما أمكن ولاسيما فى المراحل الأولى من التعليم) مع ادماج الدراسة بالنشاط ، أو الأنشطة المصاحبة .

ثانياً :

أن يركز المنهج المدرسى على الحياة اليومية للتلاميذ الذين يخدمهم هذا المنهج ، وذلك باستخدامهم المعلومات ، والمهارات التى يكتسبونها ، وتوظيف ماتعلموه (كما يجب أن تكون عليه الدراسة فى المرحلة الإبتدائية ، بصفة خاصة).

ثالثـا :

أن تكون البيئة المحلية ، ميدانا للتطبيق ، ولربط الدراسات النظرية ، بواقع الحياة ، مع مراعاة مستوى إدراك التلاميذ ، على أن يتدرج المنهج من بيئتهم المحلية إلى بيئات وطنهم الأخرى ، ثم بيئات غير وطنهم وهكذا ، عن طريق علاقات هذه البيئات ببعضها البعض .

رابعـا :

أن يقتصر المنهج على التوجيهات العامة فى الدراسة ، مع إرشادات شاملة لأوجه النشاط والخبرات التى يمر بها التلميذ ، والجو المدرسى ، وموقف المدرس من ذلك كله ، على أن تترك تفاصيل المنهج للمدرس وتلاميذه ، يتعاون معهم فى وضع الخطط الخاصة بتفاصيل دراساتهم ، وأنشطتهم وفى هذا، إشباع لحاجاتهم ومراعاه لمشكلاتهم ، وتمشيا مع طبيعة بيئتهم المحلية .

خامساً :

أن يشجع المدرسون على اتباع أساليب علاج تخلف المنهج - كلما تطلب الأمر - تبعا لظروف مدارسهم ، وإمكانياتها ، مع اتاحة الفرصة أمامهم لإعادة دراسة المناهج ، وإدخال التعديلات المناسبة ، وتشجيعهم على التجديد ، والابتكار.

سادسا :

ألا يكون المنهج ، جامداً ، بل يجب أن يمثل التوفيق بين محتوياته ، وبين أفضل أساليب التدريس ، وبين الطبيعة البشرية .

موقف الإدارة المدرسية من المناهج ، وتنفيذها :

تتطلب ممارسة الإدارة المدرسية لدورها التربوى بالنسبة للمناهج التى يتم تنفيذها بالمدرسة ، مايأتى :

١ - ينبغى أن يوجد فى الاعتبار ، أن الإدارة المدرسية - فى ضوء ظروف المدرسة ، والبيئة - يمكنها إعادة النظر فى وضع المناهج ، بحيث يمكن تعديلها لتحقق أهدافها التربوية .

٢ - للإدارة المدرسية ، أن تطوع المناهج ، بحيث تتلاءم ، ومتطلبات البيئة المحلية - كلما أمكن - مع مراعاة تطبيق الفلسفة التربوية التى تتبعها الدولة، ولها أن تتقدم - لدى المسئولين عن شئون التعليم ، سواء على المستوى

المحلى ، أو المستوى القومي - بما تراه من مقترحات تتمشى مع الاتجاهات التربوية المعاصرة .

٣ - باعتبار أن المنهج (بمفهومه الشامل) وسيلة من وسائل صنع الأجيال ، فإن الإدارة المدرسية - من خلال لجنة - أساتذة المادة بالمدرسة - عليها مسئولية ، مراجعة محتويات المنهج ، ولها أن تضيف إليه ، أو تحذف منه ما تراه مناسبا لتحقيق الأهداف القومية للتربية كذلك ، عليها مسئولية متابعة تنفيذها ، ثم تقويمها ، ودراسة ماقد يعترضها من مشكلات ، أو صعوبات ، لمحاولة تذليلها والتغلب عليها .

٤ - أن تدعو إدارة المدرسة ، أساتذة المواد الدارسية المختلفة ، للاجتماع - قبل بدء العام الدراسي - وذلك للنظر فى المقرارت الدراسية ، والكتب ، والإنشطة المتعلقة بكل مادة ، ومحاولة وضع استراتيجية كاملة لكيفية تنفيذها ،

٥ - لإدارة المدرسة ، أن تستخدم من طرق التدريس ، ماتراه مناسبا لتلاميذ المدرسة ، وذلك فى ضوء الاتجاهات الحديثة ، و المعاصرة ؛ فالطريقة التى ينفذ بها المنهج ، تلعب دوراً هاما ورئيسيا فى إكساب الخبرات ، وتكوين الاتجاهات ، والمهارات لدى التلاميذ ، وتعمل على تحقيق نموهم نمواً متكاملا .

٦ - لإدارة المدرسة ، أن تدرس ، مع موجهى المواد ، مايعدونه من تقارير بشأن مواد تخصصاتهم ، والأنشطة المصاحبة لها ، ووسائل تنفيذها ، وما يقترحونه للارتفاع بمستوى أدائها ، ثم التنسيق بينها بصفة عامة ، بحيث تقدم للتلاميذ فى صورة متكاملة ، تحقق أهداف التربية ، بالنسبة لهم ، وبالنسبة لبيئتهم المحلية ، ولمجتمعهم .

(ب) الإشراف الفني :

العملية التعليمية ، التربوية ، عملية متكاملة ، يشترك فيها الجانب الإدارى ، مع الجانب الفنى لإتمام نجاحها .

والإدارة المدرسية (ممثلة فى مديرها أو ناظرها) يقع على عاتقها عبء المشاركة فى هذه العملية الحيوية .

وتجمع كل من ؛ نظريات التربية وإدارة التعليم ، على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ، ومن بينهاعملية الإشراف الفنى ،

وتقدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها ؛ فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم، هى فى حد ذاتها ، عملية إدارية وفنية ، وهى صورة من صور الإشراف الفنى ، باعتبار أن محصلتها النهائية ، هى فائدة النشء ، وهؤلاء هم حملة ثقافة المجتمع ، وقوام الحياة فى مستقبله .

ماذا نعنى بالإشراف الفنى :

يمكن تعريفه ، بأنه الوسيلة التى يتم بها تقييم ، وتقدير جهد المعلم ، فى العملية التعليمية ، من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ، ذات صلة بمادة تخصصه ، وتهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح .

وذلك ، بهدف توجيه المعلم لاتباع أحسن أساليب التدريس ، وتشجيعه على ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف مادته ، ومعاونته على حل ما قد يعترض تلاميذه من مشكلات خاصة بها ، وكذلك ، لتحقيق استمرار نموه العلمى ، وبالتالى فإن الإشراف الفنى ، يعتبر عملية متابعة مستمرة لعمل المعلم ، وأنشطته التربوية .

دور الإدارة المدرسية في الإشراف الفني :

للادارة المدرسية (ممثلة فى مدير المدرسة أو ناظرها) دورها الفنى فى العملية التربوية . **ويمكن توضيح هذا الدور فيما يلى :**

١ - الإطلاع الدائم والمستمر على ماهو جديد فى المجال التربوى ؛ إدارياً وفنياً .

٢ - دراسة أهداف المرحلة التعليمية التى تتبعها المدرسة ، وصلتها ببقية المراحل.

٣ - دراسة خصائص نمو تلاميذ المرحلة (جسمية ، نفسية ، عقلية ، اجتماعية إلخ ...) ومتطلبات هذا النمو .

٤ - دراسة ظروف تلاميذ المدرسة ، ومستوياتهم العلمية ، والاطلاع على بطاقاتهم المدرسية ، ودراستها دراسة وافية .

٥ - دراسة أوضاع المستوى العلمى للمدرسة ، سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث التخلف الدراسى ، وعلاجه .

٦ - الالمام بالمناهج وبطرق تدريس المواد المختلفة ، ومدارستها مع هيئة التدريس. والعمل على ترقيتها ، والارتفاع بمستوى الأداء فيها إلى أقصى مايتمكن منه المدرسون ، وفى ضوء ظروف المدرسة .

٧ – الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصيرية ، وتوفيرها بالمدرسة ، وتشجيع استخدامها ، وإنتاجها بها .

٨ – متابعة الأنشطة ، سواء مايتصل منها بالمواد الدراسية ، أو الأنشطة المدرسة المتنوعة .

١٠ – متابعة أعمال المدرسين ، الشفهية ، والتحريرية ، والعملية ، وتقويمها من وقت إلى آخر .

١١ – زيارة الفصول المدرسية ، زيارات ميدانية دورية ، على مدى العام الدراسى، بحيث تشمل كل الفصول ، وكل المواد الدراسية .

١٢ – دراسة التقارير ، والتوجيهات الفنية مع هيئة التدريس وكذلك مع الموجهين الفنيين .

١٣ – دراسة تنظيمات التعليم ، ومعرفة القوانيذن واللوائح الخاصة بها .

١٤ – معرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة ، وما يتناسب وتلاميذ المرحلة بصفة خاصة .

١٥ – حضور مؤتمرات التعليم ، سواء المحلية منها ، أو القومية ، أو العالمية ، كلما، أمكن ذلك ، للإفادة منها .

صعوبات القيام بعملية الإشراف الفني :

قد لايتسنى للكثيرين من مديرى أو نظار المدارس القيام بمتابعة الإشراف الفنى فى مدارسهم (والذى يعتبر من صميم عمل الإدارة المدرسية) ، وهم يرجعون ذلك ، إلى :

– ضيق الوقت ، قد لايسمح بالمتابعة الفنية ، إلى جانب العمل الإدارى .

– تنوع المواد الدراسية ، قد لا يسمح بالإشراف الفنى الصحيح .

– ابتعاد مدير المدرسة أو ناظرها عن القيام بالتدريس ، فترة من الزمن ، قد يباعد بينه وبين مادة تخصصه ، وكذلك بقية المواد الدراسية ، مما يجعله يشعر بعبء ممارسة الإشراف الفنى فى مدرسته .

– إحساس البعض بحاجة الإشراف الفنى إلى جهد علمى وإطلاع دائم ، ومن ثم يؤثرون تركه لموجهى المواد .

مدير المدرسة بين الإدارة والاشراف الفني

س – كيف يتمكن مدير المدرسة من التوفيق بين عمله الإدارى ، وإشرافه الفنى فى مدرسته ؟

ج – الواقع ، إن عمل مدير المدرسة (فى أيه مرحلة تعليمية) عمل متشعب ، متنوع ؛ إداريا وفنياً ، وماليا ومخزنيا ، ... الخ

بل إنه يضطلع بمسئوليات كبيرة لصالح العملية التربوية من خلال هذا العمل ، وربما يكون من الصعوبة بمكان أن يمارس مدير المدرسة إشرافه الفنى على العملية التعليمية فى مدرسته بجانب هذه المسئوليات المسندة إليه ، بل إن كثيراً من المديرين ، يشغلهم الجانب الإدارى من عملهم مشغولية كاملة ، وبالتالى، فإن الجانب الفنى يكون مهضوم الحق فى الممارسة الفعلية .

والمدير الماهر – كما ينبغى أن يكون – هو الذى يستطيع القيام بواجباته الإدارية والفنية بنجاح .

ومن المقترحات التى يراها المهتمون بشئون التربية والتعليم فى هذا الصدد، مايأتى :

أولا :

ينبغى أن يقسم مدير المدرسة وقته وينظمه ، بحيث يتم التنسيق بين الجوانب المختلفة لعمله ، وذلك منذ بدء العام الدراسى وحتى نهايته ، مع توافر الصفات الشخصية والمهنية اللازمة ، والتى سبق ذكرها ، وضرورة توافرها فى شخص المدير أو المشرف الفنى الناجح .

ثانيا :

الإدراك الكامل بأن الجانب الفنى ، هو من صميم عمل المدير ومتمم له ، باعتبارة أقرب العاملين فى المجال التربوى إلى المعلمين فى مدرسته ، وما ينفذ فيها من مناهج ، وما يطبق بها من طرق تدريس ، وما يمارس فيها من أنشطة ، ومدى استفادة البيئة من مدرسته .

ثالثا :

بالنسبة للمعلمين ، لعل فى مقدمة مايجب على مدير المدرسة نحو المعلمين، هو احترامهم ، وتقدير مكانتهم ودورهم فى العملية التربوية مع

إحساسهم بهذا ، حتى ترتفع معنوياتهم ويقبلون على العمل برغبة وشهية مفتوحة للبذل والعطاء والعمل المفيد ، إلى جانب احترام آرائهم ، والأخذ بالصائب منها ، وتنفيذ مايراه معهم فى صالح العمل المدرسى ، مع حفزهم على المزيد من الأفكار البناءة ، وتشجيع العمل المثمر ، مع وضع جدول زمنى للاجتماعات أو الزيارات أو الفحوص الفنية فى جو مشبع بالديموقراطية الهادفة .

رابعـــا :

بالنسبة للمنهج المدرسى ؛ لمدير المدرسة باعتباره مشرفا فنيا ، دور هام فى المنهج ، وإن كـان لايشـتـرك فى وضع مـحـتـوياته ، إلا أن له مع زمـلائه المدرسين مهمة التنفيذ أو تنظيم الخبرات بالإضافة أو الحذف ويما يراه فى صالح مدرسته وتلاميذها والبيئة المحيطة بالمدرسة ، وعليه مدارسة مايعن له من أمور ذات التـأثيـر على المسـتـوى العلمى وذلك مع المعلمين بمدرسـتـه أولا ثم مع المسئولين المتـخصصين ثانيا ، حتى يكون إشرافه سليما وفى ضوء المكاشفة ، ووضوح الرؤية لجوانب المنهج ومتطلباته وكيفية معالجته وتقويمه .

خامسا :

بالنسبة للتلاميذ ؛ من المعلوم أن التلاميذ هم جوهر العملية التربوية ومن أجلهم تكون الإدارة الناجحة والإشراف الناجح ، ومدير المدرسة ، عليه أن يوليهم عنايته ، التى يراها البعض فى تركيزها على الحرص بالارتفاع بالمستوى العلمى لديهم ، مما يتطلب متابعة الدراسة والأنشطة ، والوقوف على الأعمال التحريرية وتقويم النواحى العمليـة والفنيـة التى يمارسونها خـلال دراسـتـهم ، مع تشـجـيع المتـفـوقين منهم ، وعـلاج المتـخلفين بعد دراسة أسـبـاب التـخلف ، ثم احـسـاس التـلاميذ أنفسهم بالجو الملائم لمتطلبـات حياتـهم المدرسيـة وشعـورهم بالقيادة الديموقراطية والحازمة فى نفس الوقت ، والتى تستهدف تقدمهم العلمى . وتعمل على تكامل خبراتهم ، ونواحى شخصياتهم ، فكريا وثقافيا ونفسيا وسلوكيا . الخ

سادسـا :

على مدير المدرسة أن يقوم عمله بشقيه الإدارى والفنى ، من وقت لآخر ، ليقف على حقيقته ، وعليه أن يتبين بصدق وموضوعية إلى أى مدى يكون تقدم جانب على حساب الجانب الاخر ، أو أن الجانبين يسيران فى تناسق وتكامل .

كذلك على مدير المدرسة أن يأخذ بهذا الأسلوب فى التقويم ، سواء بالنسبة للمعلمين ، أو بالنسبة للتلاميذ كأن يتبين العلاقة بين الحضور والانتظام أو الغياب والانقطاع وبين إجادة العمل ، وجودة التحصيل ، وحسن النتائج .

سابعا :

إذا تعذر على مدير المدرسة ، القيام بنفسه - بهذه المهام بفاعلية ونجاح ، فله أن يستفيد بمن يراه معينا له ، فى بعض النواحى الإدارية (وكيل المدرسة ، المدرسون الأوائل) وله أيضا ، أن يستخدم من وسائل التقويم ، مايمكنه من متابعة العملية التربوية بنجاح .

(حـ) تقويم العمل المدرسي :

نعنى به ، التعرف على نواحى القوة ، والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال ، وماقدمته لتلاميذها من خبرات ، عن طريق استخدامها لوسائل معينة ، تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية .

ولكى تتمكن الإدارة المدرسية من القيام بمهامها ، ينبغى أن يتوفر لديها تصور كامل لعملية التقويم ، وذلك على النحو التالى :

أولا : مفهوم التقويم :

التقويم ، ضرورة من ضروريات العمل التربوى الناجح ، وهو عملية حيوية، بناءة ، تتم عن طريق استخدام وسيلة أو أكثر ، بهدف معرفة نواحى التقدم، أو القصور ، أو الثبات فى البرنامج التعليمى ، والنشاط التربوى ، وتحديد مدى ما حققته المدرسة من أهداف ، إلى جانب الوقوف على الصعوبات التى تعترض التقدم فى المجال التربوى ، أو المشكلات التى تصادف المربين أثناء عملهم .

والتقويم ، بالنسبة للمدرسة - عملية تقتضيها طبيعة عمل كل من مدير المدرسة ، والموجه ، حيث ينبغى أن يقوم كل خطوة من خطواته ، حتى يدرك الأمور على حقيقتها ، وعند تنفيذها ، وممارستها ، على أن يكون ذلك ، منذ بدء العام الدراسى ، ويستمر معه حتى نهايته ، مع إعادة النظر فى المجالات التى يشملها التقويم من وقت لآخر ، وكلما دعت الحاجة ، فالعملية التربوية ، عملية مستمرة ، ولها كثير من المجالات ؛ إدارياً ، وفنياً ، وثقافياً ، واجتماعياً ، بالإضافة إلى النوعيات البشرية التى تشملها ، فهناك : المعلمون، والإداريون ، والفنيون ، ثم التلاميذ ، ولكل من هؤلاء ، دوره فى العملية التربوية .

ثانيا : أهمية التقويم : يمكن توضيح أهمية التقويم . كما يلي :

١ – التقويم ؛ هو الوسيلة الهامة لمعرفة مدى التقدم ، الذى يحرزه الفرد ، أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف ، والوصول إلى الغاية .

٢ – التقويم ؛ يساعد على تحليل المواقف ، والظروف التى تعيش فيها العملية التعليمية ، وبالتالى ، يساعد على اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها .

٣ – التقويم ؛ يساعد على معرفة نواحى القوة ، أو الضعف ، ثم كشف الاحتياجات اللازمة ، ومن ثم يكون التوجيه ، وكذلك ، التخطيط لعمل جديد .

٤ – التقويم ؛ يعاون فى الحصول على الأدلة اللازمة ، التى يمكن أن يستند إليها ، للحكم على فاعلية أسلوب معين ، أو طريقة معينة .

٥ – التقويم ؛ يتضمن نظرة إلى المستقبل ، باعتبار الأبعاد الزمنية ؛ الماضى ، الحاضر ، المستقبل ، والموازنة بينها من حيث ترابط الخبرة . والاحتمالات التنبؤية .

٦ – التقويم ؛ يعاون فى الكشف عما يوجد لدى التلاميذ (والمعلمين أيضا) من قدرات ، واستعدادات ، وميول ، ومن ثم ، يساعد على تصنيفهم إلى : عاديين ، وموهوبين ، أسوياء ، ، شواذ ...... الخ

ثالثا : وسائل التقويم :

لتقويم العملية التعليمية ، وسائل متعددة ، من أهمها :

الامتحانات التحريرية ، والعملية ، وامتحانات نهاية العام .

- الاختبارات المختلفة ؛ التحريرية ؛ الشفهية ، اللفظية ، غير اللفظية ، الفردية ، الجمعية ، الاختبارات التحصيلية ، الاختبارات النفسية ، الاجتماعية ، اختبارات الذكاء .
- الملاحظة الدقيقة ، كملاحظة سلوك التلاميذ فى الفصل ، وخارجه ، وأثناء النشاط .
- ملاحظة انتظام الحضور ، والغياب فى المدرسة ، وربط ذلك بمدى النجاح ، أو الفشل .
- دراسة الأعمال التحريرية ، التى يقوم بها التلميذ .

- دراسة البطاقات المدرسية ، والإفادة مما تشتمل عليه من بيانات .
- كتابة تقارير مفصلة عن نشاط التلاميذ ، وكيفية ممارستهم لها .
- عمل مذكرات يومية عن التقدم فى الخبرة أثناء المواقف التعليمية .
- عمل سجلات تبين أمثلة من السلوك الاجتماعى ، والوجدانى العام .
- الوقوف على آراء جميع المدرسين الذين يقومون بالتدريس للتميذ .
- الوقوف على آراء الوالدين ، أو أولياء أمور التلاميذ .
- اللقاء الشخصى ، والتعرف على طبيعة شخصية التلميذ ، من آن لآخر .
- التقويم الذاتى ، أى محاولة دراسة التلميذ لذاته ، وقدراته ، وتقويمه لعمله ، وأوجه النشاط التى قام بها ، أثناء الفترة الدراسية ، أو العام الدراسى .

رابعا : مجالات التقويم في المدرسة :

(أ) تقويم التلاميذ :

(تستطيع الإدارة المدرسية – عن طريق مدرسيها – متابعة هذا التقويم) وينبغى أن يشمل النواحى الآتية :

- التحصيل المدرسى ، لمعرفة مدى التقدم فى الميادين المختلفة التى يحتوى عليها المنهج .
- القدرات العقلية ، القدرات الطبيعية العامة (مثل الذكاء) والقدرات الخاصة .
- التكيف الاجتماعى ، القدرة على الحياة فى الجماعة ، والمشاركة فى نشاطها .
- المهارات الخاصة بالعمل ، والمذاكرة .
- نمو ميول التلاميذ .
- نمو الاتجاهات لدى التلاميذ .
- النمو الانفعالى ، النفسى .
- نمو التفكير العلمى .
- النمو الجسمى ، ومدى تأثير ذلك على التحصيل المدرسى .
- تتبع النمو (بصفة عامة) وتقويمه .

- دراسة شخصية التلميذ من جيمع أبعادها ، دراسة موضوعية لمعرفة مدى الارتباط بينها ، وبين النجاح فى الحياة المدرسية .

(ب) تقويم المعلمين :

يتم تقويم المعلم ، على النحو التالى :

١ -من حيث الناحية الفنية ، وتشمل :

- مدى كفاية المعلم فى تعليم تلاميذه ، والأثر الذى يحدثه فيهم .
- أوجه النشاط المتصل بمادة تخصصه ، ومدى تحقيق ذلك لأهداف المرحلة التعليمية التى يعمل بها .

٢ - من حيث الناحية الإدارية ، وتشمل :

- مدى انتظامه فى العمل المدرسى ، وتعاونه مع الإدارة المدرسية .
- سلوكه العام فى المجتمع المدرسى ، وتحمسه للعمل .

من الأساليب المتبعة فى تقويم المعلمين ، ما يأتى :

- الزيارات الميدانية فى الفصول ، ومواقع العمل المدرسى .
- الاطلاع على الأنشطة التى يبذلها المعلم فى مجال تخصصه وفى الحياة المدرسية .
- دراسة التقارير المختلفة ، التى تتناول أعمال المعلم ونشاطه فى المدرسة.
- التعرف على نواحى شخصية العلم ، ومدى تفاعلها مع المجتمع المدرسى .

ومن الأمور التى يجب مراعاتها عند القيام بعملية تقويم المعلمين ، مايأتى:

- الإيمان بقيمة المعلم - كمرب وناشر للثقافة - أيا كانت نوعية المعلم .
- توافر الاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية والمعلمين .
- الموضوعية فى التقويم ، بما يمليه الواقع .
- البعد عن التعصب والتحزب والتهديد .
- مراعاة الصالح العام ، دون تحيز أومحاباة .
- العمل عل تحسين العملية التعليمية ، وتشجيع المعلم على الابتكار ، وإشعاره بالطمأنينة .

- ومن يقوم بتقويم المعلم ؟

يشترك فى تقويمه ، كل من :

- مدير المدرسة أو ناظرها .

- موجه المادة (أوموجه القسم فى التعليم الابتدائى) .

- المدرس الأول للمادة .

- تقويم المعلم لنفسه (التقويم الذاتى)

- ومن يقوم بتقويم المدرس الأول ؟

يشترك فى تقويمه ، كل من :

- مدير المدرسة ، أو ناظرها .

- موجه المادة .

- الموجه الأول للمادة .

- تقويم المدرس الأول لنفسه (التقويم الذاتى) .

(هـ) تقويم بقية العاملين فى المدرسة .

هؤلاء هم : الإداريون ، الفنيون ، المستخدمون ، العمال .

وتقوم إدارة المدرسة بتقويمهم ، كل بحسب طبيعة عمله ، وذلك بالاشتراك مع المتخصصين من الموجهين وغيرهم .

(د) تقويم العمل المدرسى (بصفة عامة) .

دور الإدارة المدرسية :

وهنا ، يتطلب الإعداد الشامل للمدرسة ، من حيث هى مؤسسة تعليمية ، والعاملون بها يقومون بعمليات تربوية متنوعة ، كل فيما هو محدد له فى خطة العمل المدرسى ، باعتبار أن المدرسة ، مجال يعمل فيه أفراد متعاونون ، لإنجاح العملية التعليمية ، التربوية .

ومن مقتضيات التقويم السليم ، من واقع مسئولية الإدارة المدرسية ، مايأتى:

١ – أن تدرك إدارة المدرسة ، أن التقويم – فى ذاته – وسيلة ، وليس غاية وعن طريقه ، يمكنها توجيه العملية التربوية توجيها صحيحا .

٢ – أن تمارس عملية التقويم ، منذ بدء العام الدراسى ، وتستمر فى متابعته حتى نهايته ، بمعنى ألا يقتصر التقويم على فترة زمنية معينه من العام الدارسى ، أو يتم فى وقت دون آخر . بل يكون متصلا دائما ، ففى هذا ، العديد من الفوائد .

٣ – أن يتسم تقويمها بالموضوعية بمعنى عدم الخضوع للنواحى الذاتية ، أو الشخصية ، ولكن مراعاة الصالح العام للعمل التربوى ، وهذا ، يقتضى إتخاذ وسائل تقويم سليمة ، وبناءة .

٤ – أن تتبع أساليب متنوعة فى تقويم العمل المدرسى ، وأن يحسن استخدامها ، حتى تؤدى فاعليتها . ويتحقق الغرض منها .

٥ – ألا يقتصر التقويم على ناحية دون أخرى من نواحى العمل ، أو مجموعة من الأفراد دون آخرين ، بمعنى أن يكون تقويماً شاملاً ، وهذا ، يقتضى الإداك الكامل لجوانب العملية التربوية .

٦ – أن تتعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية ، (سواء على المستوى المحلى ، أو الإقليمى ، أو القومى) لتتحقق الغاية من التقويم باعتباره عملية تعاونية ، يشترك فى إتمامها أكثر من فرد وأكثر من هيئة تربوية ، ومن أمثلة ذلك ؛ الإفادة من خبرات الموجهين وما يقدمونه من تقارير ، والإفادة من الزيارات الميدانية التى يقوم بها مديرو المراحل التعليمية ، وما يبدونه من توجيهات تخدم العمل المدرسى ، وكذلك ، الافادة مما تصدره الهيئات المسئولة عن التعليم ، من توصيات ، وما تقدمه من مقترحات .

الإدارة المدرسية و العلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية

تعريفها ومفهومها :

تعددت التعاريف التى تناولت مفهوم العلاقات الانسانية ، نذكر فيما يلى بعضا منها :

- **العلاقات الانسانية** ، هى التداخل الذى يتم بين الأفراد ، وهم فى شكل مجموعات فى أى مجال من مجالات العمل ، وهى تعبير عما بين الجماعة من . تفاعل وديناميكية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

- هى ذلك الميدان من الإدارة الذى يهدف الى التكامل بين الافراد فى محيط العمل بالشكل الذى يدفهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (١).

- هى عمليات حفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال ، يؤدى إلى الوصول إلى توازن فى الأهداف يعطى المزيد من الارضاء الانسانى كما يساعد على تحقيق مطالب العمل ، أى أن العلاقات الانسانية تؤدى إلى ارتفاع فى الانتاجية وزيادة فى الفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم (٢) .

- هى دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين ، وانما كأعضاء فى مجموعات عمل غير رسمية ، الأفراد كمديرين و الأفراد كأعضاء فى النقابات والأفراد كأعضاء فى مشروعات ذات أهداف اقتصادية (٣) .

---

(١) د. صلاح الشنواني – ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية – مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع – اسكندرية ١٩٨٣ ص ٤٩٧.

(2) Scott, William G. Human Relations in Management. A Behavioral Science approach (Richard D. Irwan Inc. Homewood III, 1962, P. 3.

(3) Saltonstall, Robert, Human Relations in administration, Text and Cases. (McGraw-Hill Book Company. Inc., New-York, 1959. P.P. 4-5).

ومهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معا نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة ، ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة ، فإنه يتحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد ، وأن تعرف كيف تكون منهم فريقا متعاونا يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية .

كما يجب على الإدارة أن توجد التوازن الصحيح بين حاجات الأفراد من ناحية وحاجات العمل من ناحية أخرى ، وهذا التفهم العميق للعلاقات الانسانية يساعد الإدارة على تحقيق ذلك .

– العلاقات الانسانية ، عملية تنشيط لواقع الأفراد في موقف معين ، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرجوة .

وبعبارة أخرى :

هي العمليات التي تحفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف بحيث يعطي المزيد من الأرضاء الانساني ويساعد على تحقيق المطلوب .

ويمكننا القول بأن العلاقات الانسانية ، هي المجال الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالطريقة التي تشجعهم وتحفزهم إلى العمل بانتاجية كبيرة مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .

فالعلاقات الإنسانية ، محورها الإنسان وحاجاته وعواطفه ورغباته ، وكلما كان هناك إهتمام بالإنسان وتقدير لمشاعره وإشباع لحاجاته ، كان هناك أهتمام من جانب الإدارة بالعلاقات الإنسانية ؛ ذلك أن العلاقات تبدأ بالفرد ، فالفرد هو وحدة التنظيم الإنساني الذي يحوي المجهود الجماعي ، والإفراد هم اللبنات التي تقوم البناء الذي نطلق عليه ؛ النشاط الجماعي ، والعلاقات الإنسانية هي الاسمنت الذي يجعل هذا البناء متماسكا ، وعندما يشارك الإفراد في هذا النشاط الجماعي ، فإننا نقول أنهم يتعاملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض(١) .

وإذا اتجهنا إلى إدارة المنظمات ، نجد أن الهدف الرئيسي من أخذها بمبادىء العلاقات الانسانية ، يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة ، ومن ثم فانه لكي تحقق

---

(١) د. صلاح الشنواني – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مرجع سابق ص ٤٩٨.

العلاقات الانسانية هدفها ، ينبغى توافر أربعة عناصر ، هى :

- إدراك طبيعة الأفراد ومعرفة الفروق الفردية بينهم .

- إشباع الحاجات الإنسانية .

- رفع الروح المعنوية .

- تحسين ظروف العمل .

حيث تتحقق العلاقات الانسانية فى محيط العمل عن طريق التركيز على الأفراد واثارة دافعيتهم وتوجيهها وأشباع حاجاتهم والاهتمام بهم كأعضاء فى جماعة أو مجموعات وذلك من خلال المواقف السلوكية والاتصال الفعال والمشاركة والشورى والاهتمام بالنواحى الاجتماعية والنفسية .

والعلاقات الإنسانية ليست العلاقات الشخصية والنوايا الحسنة والمعاملة اللينة على حساب العمل أو المجاملة فيه ، ولكنها علاقات العمل بين الأفراد فى المؤسسة أوالمنظمة والتى تتسم بالموضوعية مع الحفاظ على تحقيق الغايات والأهداف ومراعاة ظروف العمل وحاجات هؤلاء الأفراد .

أساسيات العلاقات الإنسانية :

لكى تتحقق فعالية العلاقات الإنسانية ينبغى أن ترتكزعلى الأسس الآتية :

- وجود الرغبة لدى العاملين فى التعاون من أجل صالح العمل .

- توفر الثقة بالنفس لدى الجميع مع البعد عن الغرور .

- ايمان كل فرد فى الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم .

- التصرف بوضوح على ضوء أهداف العمل .

- تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف[1] .

واقع العلاقات الإنسانية :

عندما ننظر إلى واقع العلاقات الإنسانية فى المنظمات المختلفة ، ندرك أنها تقوم على مايأتى :

(١) انظر : محمد سليمان شعلان وأخرين – الإدارة المدرسية والإشراف الفني – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة ١٩٦٩ ص ٧٢.

- وجود المصالح المشتركة : بمعنى أن هناك أهدافا مشتركة بين المنظمة وما تقدمه من خدمات وما تسعى إليه من غايات وبين الأفراد العاملين بها وما لديهم من طموح ورغبات .
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد وما لديهم من اختلافات فى الميول وتباين فى الخصائص لها أثرها فى تقبلهم للعمل وتحمسهم له ورضاهم عنه وبالتالى فإن هذا يدفع بالعمل إلى الأمام ويحقق أهداف المنظمة.
- الإفادة من الدوافع لدى الأفراد بمعنى العوامل الكامنة عند الفرد والتى تحفزه للعمل وتزيد من انتاجه، والإدارة الواعية هى التى يمكنها استخدام الأساليب المناسبة للعاملين والتى تتوافق مع دوافعهم .
- احترام الانسان وتقدير ذاته؛ وهذا يعنى الإيمان بكيان الانسان ككل بطاقاته وقدراته الجسمية والفكرية والنفسية وكذلك أماله وتطلعاته.

وللإدارة أن تتخذ فى سبيل ذلك كله ما تراه مناسبا لظروف المنظمة ، وما تقتضيه دواعى العمل ، وما يتلاءم وطبيعة الأفراد العاملين.

منذ متى بدأ الأخذ بمبادىء العلاقات الإنسانية (نبذة تاريخية)

تشير مصادرالتاريخ إلى قدم العلاقات الإنسانية بين البشر بعضهم البعض وعلى مستوياتهم وأعمالهم المختلفة منذ وجودهم فى دنياهم ، غير أنها لم تكن بالصورة التى نلمسها فى عصرنا الحاضر ، نظرا لتغير الظروف الاجتماعية وظروف العمل وظروف الحياة بصفة عامة ، فقد كانت العلاقات الإنسانية – حينذاك – تتم بصورة مبسطة فى معظم مواقف الحياة .

وعندما نرجع إلى بداية الأخذ بمبادىء العلاقات الإنسانية فى العصر الحديث ، نجد أن كثيرا من الكتابات تشير إلى أثر قيام الثورة الصناعية فى أوربا من خلال النصف الثانى من القرن الثامن عشر الميلادى، وما لزمها من مصانع وعمال وصلتهم بأصحاب العمل، وما تبع ذلك من قيود على حركة العمال ، نقول أثر هذا كله فى توجيه أنظار البعض إلى الاهتمام بشئون العمال، ومطالبهم الإنسانية، وقد عبروا عن احساسهم بما اشتملت عليه آراؤهم ومؤلفاتهم ، وكان من بين هؤلاء « روبرت أوين » Robert Owen فى انجلترا سنة ١٨٠٠م أو حول هذا التاريخ ، فقد كان فى مقدمة الذين طالبوا بحسن التعامل مع العمال ، وقد طبق هذا فى مصنع أنذاك ، وكان منهم أيضا « أندرو أور » Andrew Ure (سنة

١٨٣٥م) الذى ضمن كتابه : " Philosophy of Manufactures "

كثيرا من السلوك الانسانى للعمل وأثر ذلك على الانتاج [1] ولكن هذه الآراء ووجهات النظر تلك ، لم تحظ بقبول لدى الكثيرين من أصحاب المصانع سواء فى انجلترا أو فى الولايات المتحدة الامريكية التى أنتشرت فيها أيضا الصناعة وما كانت عليه حالها فى هذا الفترة . وتوالت بعد ذلك - السنوات، وحدثت تغيرات اقتصادية وعلمية وسياسية واجتماعية شملت كثيرا من دول العالم. وتغيرت معها النظرة إلى العلاقات الإنسانية والأخذ بها، حيث بدأ الاهتمام بها بجدية قبل أن ينتصف القرن العشرون، ومن ثم استخدم اصطلاح « العلاقات الإنسانية » فى الأعمال الصناعية ومنها انتقل إلى الأعمال الأخرى ومن بينها التعليم ومؤسساته.

والواقع ، أن لذلك العديد من الاسباب ، من أهمها :

- ازدياد نفو ذ النقابات العمالية ومطالبتها المنظمات والؤسسات بحقوق العمال.
- رغبة بعض المديرين فى الأخذ بالعلاقات الانسانية كوسيلة لتحسين الإدارة وفعاليتها .
- انتشار الوعى بين العمال وارتفاع المستوى التعليمى والثقافى للعاملين ونظرتهم إلى القيادة نظرة المطالبة بالحقوق وعدم الخضوع للضغط والتعسف .
- اجراء البحوث والدراسات والتجارب التى اثبتت جدوى الأخذ بالعلاقات الانسانية - وضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى فى عملية الانتاج.

و سنشير إلى ذلك - بشىء من التفصيل - فى موضع آخر.

العلاقات الانسانية من المنظور الإسلامى :

إذا سلمنا بأن العلاقات الإنسانية محورها الإنسان ، بحاجاته وعواطفه ورغباته ، وتقدير مشاعره - دون خلل أو تفريط من جانب العمل - فإننا نستطيع القول بأن الإدارة أيا كان نوعها ، تسير فى طريقها الصحيح لتحقيق أهدافها المرجوة.

---

(1) See : Mantoux paul. The Industrial Revolution in the Eighteenth Century- an outline of the Beginning of the Modern Factory System in England. (The Macimillan Company, New York, 1927).

وقد حث الإسلام – ديننا الحنيف – على إجادة العمل واتقانه؛ « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » ، وذلك أن الانسان يثاب من الله عز وجل على اجادته لعمله ؛ « إنّا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .

كذلك ، دعا الإسلام إلى طاعة الرئيس أو ولى الأمر فى العمل مادام يحرص عى تنفيذ أوامر الله ونواهيه ، « إذ لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق »؛ « وأطيعوالله ، وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم » و « الدين المعاملة » .

وفى مقابل ذلك ، يتعين على ولى الأمر ، حسن التعامل ، فالله سبحانه وتعالى يأمر بالعدل والاحسان سواء فى تنظيم العمل أو توزيع الخدمات ومن ثم ينبغى أن تسود المودة والتراحم بين أفراد المنظمة أو المؤسسة التعليمية لما له من أثر فى النفوس وتأثير على الحياة وسلوك الأفراد ، حيث يقول – عز من قائل – مخاطبا رسوله الكريم صلوات الله وسلامة عليه – : « فبما رحمة من الله لنت لهم. ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك » . فما بالنا نحن عامة البشر فى حياتنا وتعاملنا ؟ ولنضع قول نبينا نصب أعيننا : « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر » .

والاسلام يدعو القادة والرؤساء إلى الأخذ بمبدأ الشورى والبعد عن الاستبداد، والانفراد بالرأى أو اتخاذ القرارات والبت فى الأمور بمفردهم ، فغياب مبدأ الشورى له عواقب غير محمودة ؛ « وامرهم شورى بينهم »، « وشاورهم فى الأمر »، « الدين النصيحة » . ويرى أنه لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ذلك أنه فى مشورة الآخرين ، تقدير لهم وتدعيم لموقف القائد أو الرئيس .

ونبينا يدعونا إلى التعاون فى عمل الخير ومن أجل الخير ، يقول سبحانه : «وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان » ويقول المصطفى :«الله فى عون العبد ما دام العبد فى عون أخيه » .

وإسلامنا يحثنا على التمسك بالاخلاق الكريمة فى كل مجالات حياتنا ومن بينها العمل ، وقد امتدح الله سبحانه نبيه الكريم بقوله : « وإنك لعلى خلق عظيم » .

وفى قول النبى عليه الصلاة والسلام : « انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق » . تأكيد لاهتمام الاسلام بالجانب الخلقى فى حياة البشر.

بالاضافة إلى اعتبار « الكلمة الطيبة ، صدقة » . و« تبسمك فى وجه أخيك ، صدقة » . ولنتذكر قوله تعالى : « وقولوا للناس حسنا » .

والدين ، يدعونا إلى العفو والتسامح ، دون المساس بمصلحة العمل ، فغالبا ما يكون العفو أو التسامح ، وسيلة للتقويم والاصلاح ، بل ودافعا للتقوى ، يقول جل شأنه :

« وإن تعفوا ، أقرب للتقوى » (سورة البقرة أية ٢٧) .

« وإن تعفوا وتصفحوا وتغفروا ، فإن الله غفور رحيم » (سورة... أية ١٤) .

« .. والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » . (سورة آل عمران أية ٣٤) .

والاسلام يحثنا على التواضع ولين الجانب ، والبعد عن الانانية والأثرة والزهو بالنفس ، فيقول الحق تبارك وتعالى مخاطبا رسوله صلوات الله وسلامه عليه :

« واخفض جناحك للمؤمنين » (سورة الحجر أية ٨٨) ، ويقول :

« ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة » . (سورة الحشر أية ٩) .

كذلك تضمن الإسلام الأخذ بمبدأ الحوافز ، تشجيعا للعمل المتقن وتقريرا للجهد الطيب يقول العليم الخبير : « من جاء بالحسنة ، فله عشر أمثالها » .

ويقول : « من ذا الذى يقرض الله قرضا حسنا ، فيضاعفه له » .

وبعد ، فمن خلال هذه الاشارات اليسيرة ، وغيرها العديد والمتنوع إلى جانب الأمثلة والنماذج التطبيقية من حياة السلف الصالح ، يكون الاسلام قد تناول مبادىء العلاقات الانسانية وأرسى دعائمها منذ زمن بعيد قبل أن يفكر المتخصصون فى العصور الحديثة فى الأخذ بها والدعوة لها ، وستظل مبادىء الاسلام القويمة وتعاليمه الرشيدة ، هى النبراس الذى يهدى البشرية فى دروب الحياة بصفة عامة وفى تعاملهم فى مجالات العمل وماتقضيه أخلاقيات المهنة بصفة خاصة .

العلاقات الإنسانية والفكر الإدارى الحديث فى الغرب :

يعتبر كثيرون أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ردا عمليا على أصحاب فكرة الإدارة العلمية والتى من بين رجالها « فردريك ونسلو تايلور » (١٨٥٦ –

١٩١٥م) Fredrick Winslou Taylor والتى تعتبر أن للإدارة أصولها وممارستها، وأن للعمل تنظيماته ومتطلباته ، ولكل منهما وظائفه ، وأن العامل يعتبر امتدادا للآلة ، وليس ككائن حى له حاجاته الشخصية والنفسية والاجتماعية ، وإن العلاقة بين المنظمة أو المؤسسة وبين العاملين فيها ، هى علاقة عمل لا تحظى العلاقات الإنسانية فيها بنصيب (١).

وعندما فكر المتخصصون فى الأخذ بمبادىء العلاقات الإنسانية ، كانت جودة العمل ، وزيادة الانتاج من أهم الدوافع التى وجهت أنظارهم نحوها ، ذلك أن الأجهزة والآلات التى يستخدمها الإنسان فى مصنعه أو عمله ، قد تكون محدودة الطاقة ، معلومة الجهد والقدرة على الانتاج ، فى حين أن الإنسان بماوهبه الله من عقل وفكر وما أمده به من طاقة متجددة ، وقدرات متنوعة ومواهب متعددة – يتميز عن تلك الأجهزة والآلات بمرونته وقدرته على التكيف والتغير والابتكار والابداع والتطوير ماشاء الله له من العمر فى هذه الحياة.

نقول إن زيادة الانتاج والتركيز على الناحية الاقتصادية ، كانت من أهم ماوجه فكر الإداريين فى العصر الحديث إلى الأخذ بمبادىء العلاقات الانسانية ، وهذا ، بالاضافة إلى انتشار الروح الديكتاتورية بين أصحاب العمل ومرؤوسيهم ، لاسيما مع بداية القرن العشرين ، حيث نشطت الصناعة نسبيا ، ونشط معها استبداد القيادات ورؤساء الأعمال.

هنالك ، شرع المهتمون بالعلاقات الإنسانية فى عرض وجهات نظرهم فى صورة نظريات وأراء ، وروجوا للأخذ بها بعد أن ايدوها بالأدلة والبراهين ، لمن اعترض عليها أو هاجمها أو انتقص من جدواها ومما جاء فى مقدمة أرائهم الدفاعية عن العلاقات الإنسانية ، ما يأتى :

أولا : أن القيادة أو الإدارة لا تعنى القدرة على التحكم والتسلط بقدر ماهى علاقة إنسانية بين الرئيس ومرؤوسيه ، ولهذه مردودها على العمل والانتاج .

ثانيا : إن تقدم العلوم والفنون ، وتنوع المعرفة ، وتعدد أساليب الاتصال بين شعوب العالم ، والاهتمام بوسائل الانتاج والتدريب فى عالمنا المعاصر ، كل ذلك يستوجب الأخذ بالعلاقات الإنسانية وتمرسها فى هذة المجالات ، سواء على

---

(1) See : Fredrick Winslow Taylor : " The Principles of Scientific Management (Harper and Brothers, New-York, 1947. P.P. 36-37).

المستوى المحلى أو المستوى العالمى .

ثالثًا : أن ارتفاع مستوى المعيشة وتزايد تكاليف الحياة ، شغل مساحة كبيرة من فكر الفرد ، وبالتالى فإن هذا يؤثر على انتاجه وفعاليته فى العمل ، الأمر الذى دعا القادة والرؤساء إلى تحويل هذا الفكر إلى طاقة انتاجية عن طريق المكافآت التشجيعية والحوافز وشيوع العلاقات الإنسانية .

رابعا : أنه لنجاح الإدارة ، لابد من توافر تنظيم سليم تتحقق من خلاله أهداف المنظمة وغاياتها ، وهذا التنظيم ذو شقين : أحدهما مادى ويختص بمكونات العمل وتجهيزاته وتوزيع مسئولياته ، والشق الثانى : إنسانى ، وهو ما يختص بالجانب البشرى ، من حيث طبيعة الأفراد وقدرتهم على العمل ، ثم توجيه طاقاتهم للعمل ، ومن ثم ، يكون للعلاقات الإنسانية دورها الهام فى نجاح الأدارة فى عملها .

ولقد لمعت فى العصر الحديث أسماء كانت لأصحابها سبق المناداة بالعلاقات الإنسانية ، وقام بعضهم باجراء أبحاث ودراسات تناولت العلاقات الإنسانية بين صفوف العمال ثم فى ميدان التعليم ، وكان من بين هؤلاء :

مارى باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣م) Mary P. Follett

جورج التون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩م) Gecrge Elton Mayo وغيرها.

وفى مقدمة الدراسات التى تمت فى مجال العلاقات الإنسانية تلك التجربة التى أجريت على ثلاثين الفا من عمال شركة « هوثورن وسترن الكتريك » بشيكاغو فى الولايات المتحدة الأمريكية ما بين عامى ١٩٢٤ - ١٩٢٧م تحت إشراف « جورج التون مايو » (أحد أساتذة علم الاجتماع بجامعة هارفارد بأمريكا) وذلك عندما لاحظت الشركة ظاهرة التمرد وعدم رضا بين هؤلاء العمال بالرغم من توفر الظروف الملائمة للانتاج من حيث تنظيم ساعات العمل ، والراحة الجسمية للأفراد إلى غيرذلك (١) وقد تمخضت هذه الدراسة عن :

١ - أنه لابد من التخفيف عن قيود العمل ، سواء من حيث ممارسة الضغوط الرئاسية أو التعسف الإدارى والتشدد فى تنفيذ التعليمات .

٢ - أنه للاعتبارات الاجتماعية والنواحى المعنوية، متمثلة فى الضغوط الرئاسية

---

(١) أنظر : د. محمد منير مرسي - الإدارة التعليمية ط٢ عالم الكتب القاهرة ١٩٧٧ ص ٣٩.

أو التعسف الإدارى والتشدد فى تنفيذه وأنه ليس فى بالضرورة الاقتصار على الحوافز الاقتصادية فقط.

٣ – أنه لمشاركة الأفراد مشاعرهم والعمل على حل مشكلاتهم، والعدالة فى تقسيم العمل وتوزيعه ، إلى جانب أشتراكهم فى اتخاذ القرارات ، ومن أهم عوامل نجاح القيادة.

٤ – أن أختيارقيادة الأفراد من بينهم – بطريق غير رسمى – أجدى على العمل أو المنظمة أكثر من القيادة الرسمية ذاتها ، أو بعبارة أخرى : التوافق بين التنظيمين ؛ الرسمى وغير الرسمى، أكثر جدوى لنجاح العمل .

٥ – أنه ليس من الضرورى دائما ، أن يكون التخصص العالى ، هو أفضل السبل لتقسيم العمل وزيادة الانتاج .

٦ – أن الدراسات التى قامت وتدعو إلى العلاقات الإنسانية ، تعتبر ردا مباشرا أو تحديا لأصحاب فكرة الإدارة العلمية ، وفى مقدمتهم « تايلور » الذى أشرنا إليه من قبل .

ثم تبعت هذه الدراسة ، دراسات مماثلة فى مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، قام بها متخصصون فى الإدارة ، وقد أسفرت تلك الدراسات عن أهمية العلاقات الإنسانية للعملية التعليمية بجوانبها المتعددة ؛ نذكر من بينهم : «جريفث» – Griffiths ، و « كورنل » Cornell و « بلاك مان » Blackman ، و « جنكنز » – Jenkins ، وغيرهم .

وبالرغم من كثرة المروجين فى الغرب – للعلاقات الإنسانية ، إلا أن هناك بعض المعارضين ، بل والمهاجمين لها، نذكر منهم : مالكولم ماكنير » – Mal-colm McNair ، و « فيدلر » – Fiedler و « بيتر دراكر » P. Drucker، وغيرهم.

وقد أجريت بعض الدراسات التى تعارض الانغماس فى العلاقات الانسانية، حيث عبر أصحابها عن مخاوفهم من الاستمرار فيها ، خشية التأثير على العمل ونجاح الإدارة فى عملها بتهاونها مع الأفراد.

ولا يزال هناك– حتى الأن – مؤيدون ومعارضون للعلاقات الانسانية أو مترددون عن الأخذ بها فى بعض دول العالم المعاصر.

والرأى عندنا ، أن العلاقات الإنسانية من ضروريات نجاح الإدارة على ألاّ تتسم بالمجاملة على حساب العمل ، أو بالأحرى ألاّ يكون هناك ، أفراط أو تفريط ، ولنا فى تعاليم ديننا الإسلامى ، الأسلوب والوسيله.

حاجة الإدارة إلى العلاقات الإنسانية :

يرى المتخصصون فى مجال الإدارة إن العلاقات الإنسانية للعاملين فى المنظمة أو المؤسسة التعليمية أو غيرها ، هى الأساس الذى يجب أن يرتكز عليه العمل باعتبارها إحدى المقومات الرئيسية لنجاح القادة الإداريين ، ومن أجل هذا ، يجب الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم وأشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، وذلك بهدف حفزهم على تقديم إنتاجية عالية ، ومن هنا، أرتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للادارة الحديثة ، وأرتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديموقراطية ارتباطا وثيقاً .

ويرى هذ الفريق من المتخصصين ، أنه لايوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة التى يعملون بها ، فاشباع حاجاتهم يدفعهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التى تحرص على تحقيق هذه الأهداف تسعى جاهدة إلى إرضاء وإشباع حاجات هؤلاء المرؤوسن ؛ فالمدير أو القائد يقوم بدور فعال فى تيسير الأمور وتسهيل القيام بالأعمال فى جوتعاونى منتج، وذلك من خلال مساندته للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتفهمه لمشاعرهم ووجهات نظرهم ، والتعرف على مشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية والاهتمام بحقوقهم ، وإيجاد التآلف والاندماج بينهم، هذا، فضلا على تفهمه لذاته هو، وإدراكه لنفسه وبعده عن المغالاة والغرور والتسلط .

وعلى هذا ، يمكننا ، القول بأن العلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة ، هى إندماج الأفراد العاملين فى موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية ، وأنها نظام عمل ، منظور إليه من زواياه الإنسانية ، وذلك أن العمل داخل المنظمة ، سواء كانت تعليمية أو غيرذلك ، يقتضى وجود علاقات بين الأفراد بعضهم البعض ، وهو مايسمى بدينامية الجماعة ، أو الحركة والتفاعل بين الأفراد فى العمل ، وهذه العلاقات، قد تتغير وتتبدل أو تتطور وفقا لظروف ومقتضيات العمل وكذلك بالنسبة لطبيعة الإفراد وتباين اتجاهاتهم ، بالاضافة إلى أنه قد يحدث تأثير وتأثر فى الآراء بين المديرأو القائد وبين مرؤوسيه ، ولاغبار فى هذا ،

مادام الأمر فى صالح العمل دون ما تزلف أو تفريط ودون التخلى عن المسئولية وأداء الواجب .

وفى ضوء ما سبق ، نستطيع أن نبرز طبيعة العلاقات الإنسانية فى الإدارة على النحو التالى :

١ – ينبغى أن يعامل الأفراد معاملة تحفظ عليهم كرامتهم ودون المساس بشخصياتهم .

٢ – ينبغى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين لما لذلك من مردودعلى العمل .

٣ – ينبغى توافر وإستمرار الحماس للعمل من قبل الأفراد واندماجهم فيه .

٤ – ينبغى أن لا يكون هناك تعارض بين مصلحة العمل وأهدافه ومصلحة الأفراد .

٥ – ينبغى أن تسود العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض ، وكذلك ، بين القائد أو الإدارى وغيره من زملائه ورؤسائه فى القيادة أو الإدارة .

العلاقات الإنسانية والمجتمع المدرسي :

لا شك أن العمل المدرسى – بما فيه من نواحى إدارية وفنية وأنشطة تربوية متنوعة – فى حاجة ماسة إلى العلاقات الإنسانية التى ينبغى أن تسود جو هذا العمل ، والذى يلعب العنصر البشرى دورا هاما فيه؛ بل أنه المحور الذى تدور حوله العملية التعليمية برمتها .

وإذا سلمنا بوجود التنظيمات الرسمية – بما تشمله من لوائح ونشرات وتعليمات وغيرها – متضمنه كيفية سير العمل المدرسى ، فإن العلاقات الإنسانية – وهى الجانب المعنوى الذى نلمسه من واقع سلوك الأفراد – لا نجدها مدونه أو مكتوبة ضمن هذه التنظيمات الرسمية ، وقد لا تتضمنها اللوائح الداخلية لكل مدرسة أيضا؛ فهى غير مرئية على الورق ، ولكنها تمارس ، ويمكن الاحساس بها وملاحظتها من خلال تنفيذ العمل .

فمدير المدرسة ؛ فى تعامله مع زملائه من المعلمين ومرؤوسيه من الإداريين والفنيين وغيرهم فى مدرسته، يحتاج إلى الأخذ بمبادىء العلاقات الإنسانية، وهو يحتاج إليها إيضا فى تعامله مع رؤسائه فى القيادة أو السلطات

العليا - على اختلاف مستوياتها - وكذلك الآجهزة الإدارية والإشرافية التى تتولى إدارة التعليم أو التخطيط لسياسته أو متابعة مناهجه وأنشطته، إلى غير ذلك من الشئون التعليمية.

وهو أيضا، يحتاج إليها فى تعامله مع أولياء أمور الطلاب،والمهتمين بالتعليم فى البيئة المحيطة، وأبناء مجتمعه المحلى وغيرهم وكذلك فى إدارته للاجتماعات أو المجالس إلى جانب حاجته إليها مع أبنائه طلاب المدرسة .

ولهذا كله، أثره الفعال على العملية التربوية، التى يقف مدير المدرسة منها، موقف الراعى اليقظ والمسئول الفطن والأب الحانى، دون تهاون أو عنف، ودون تنازله عن مسئولياته أو سلب لاختصاصاته.

والمعلم ، فى تعاملة مع مديرالمدرسة أوالموجه أو زملائه فى العمل أو مع تلاميذة داخل فصولهم وأثناء انشطتهم، وتعامله مع أولياء أمورهم، هو فى حاجة إلى الأخذ بمبادىء العلاقات الإنسانية؛ فقد يكون المعلم سمحا، سلسا فى تعامله مع طلابه، مشجعا لآرائهم، مقدرا لمشاعرهم مما يدفعهم إلى الإقبال على مادته وإجادتها وعدم الضيق بها وإن كانت صعبة فى محتواها.

وعلى نقيض ذلك، قد يكون المعلم سمجا، معقدا فى تعامله مع طلابه؛ كأن يميل إلى التأنيب والتوبيخ وتسفيه الآراء وعدم التشجيع ومجافاة الذوق والكياسة مما يشعر هؤلاء الطلاب بالاحباط وعدم الرضا والنفور من المادة بل ومن الدراسة بصفة عامة، أحيانا.

وقد يكون المعلم غزيرا فى مادة تخصصة أو يستطيع السيطرة على فصله وتقديم معلوماته لتلاميذ، ولكنه يفتقد حسن التعامل معهم، وقد يترتب على ذلك، نفور فريق منهم عن متابعة مادته أو يتجرعها ولا يكاد يسيغها، أو يتقبلها من المعلم على مضض، ومن ثم ترتبط كراهيته للمادة أو فشله فى تحصيلها .

فالعلاقات الإنسانية تلعب دورا كبيرا فى توجيه العملية التعليمية.

والتلميذ ؛ فى تعامله مع مدير مدرسته، ومعلميه: وزملائه فى الدراسة، وبقية العاملين فى المدرسة، هو فى حاجة إلى الأخذ بمبادىء العلاقات الإنسانية وممارسة ذلك فى مجتمعه المدرسي، لها أثركبير فى تكوين شخصيته .

وما نقوله عن المديروالمعلم والتلميذ، نقوله أيضا - عن الإدارى أو المراقب أو الموجه التربوى أو المشرف الفنى، بل وكذلك، عن رجال الصف الثانى من

العاملين والمستخدمين حيث ينبغى أن تسود بينهم العلاقات الإنسانية، سواء فى تعاملهم أو اتصالاتهم ببعضهم البعض، سواء كانت هذه الاتصالات من الصغير إلى الكبير أو من الكبير إلى الصغير أو بين الزملاء والأقران طبقا لأوضاعهم الوظيفية والمهام التى توكل اليهم وهو ما يعبر عنه فى مجال الإتصال التربوى بالنوعيات التالية : اتصال صاعد ، واتصال هابط، واتصال أفقى باعتبار أن عملية الاتصال هذه، فى طبيعتها عمليه إدارية، اجتماعية، نفسية .

ولنا أن ندرك كيف يكون الفارق بين العمل المدرسى بصورته التى تسودها المشاعر الانسانية والألفة الاجتماعية والجو الأخوى أو الأسرى إلى جانب حب العمل والتحمس له والتعاون من أجل نجاحه وبين ذلك العمل الذى يفتقد هذا كله .

على أننا نكرر ، أن توافر العلاقات الإنسانية، لا ينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل ؛ فالإدارة الناجحة، هى التى تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية ، وبهما معا تتحقق أهداف العمل .

العلاقات الإنسانية وعملية التوجيه في الإدارة :

ترتبط العلاقات الانسانية فى الإدارة بعملية التوجيه باعتباره أحد العناصر الهامة للعملية الإدارية ، وباعتباره من وسائل الاتصال الفعالة ؛ فمن خلاله يتم توجيه العاملين والمرءوسين وترشيدهم فى العمل من أجل تحقيق الأهداف .

ذلك ، أن إغفال التوجيه ، قد يؤدى إلى القصور والتسيب فى العمل أو إحداث خلل فيه ، على أن لا يتعارض التوجيه مع مسار العلاقات الإنسانية ، إذ ينبغى أن يتم بأسلوب لين وواضح ، بعيدعن التسلط أو الإساءة حتى يحقق الغاية منه، مع مراعاة الفروق الفردية فى عملية التوجيه، حيث أنه من المعلوم أن الأفراد أو العاملين ليسوا كلهم سواء فى تقبل التوجيه وتنفيذه، وأن الهدف الرئيسى من التوجيه هو مصلحة العمل ، وهذه الأخيرة ينبغى أن تبنى على التعاون والتآزر بين أفراد المنظمة أو المؤسسه والتغلب على ماقد يعترضهم من صعوبات ومشكلات تحد من نشاطهم أو تقلل من فعاليتهم فى العمل .

والمسئول الكفء – سواء كان مديرا لمدرسة أو رئيسا لاحدى دوائر العمل – هو الذى يعمل على توفير الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وارشادهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة للأداء .

ولاجدال ، أن أسلوب التوجيه يختلف من مديرلآخر ، والمدير الناجح

هوالذى يستطيع أن يوجه مساعديه ومرءوسيه ليعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وهذا ، يتطلب من مدير المدرسة، القدرة على إثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق أهداف التربية والتعليم، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، كما يتطلب ذلك، قدرة مدير المدرسة على توجيه المعلمين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن للاسهام فى حل مشكلات مما قد يصادفهم فى الفصل أو فى المدرسة أو فى البيئة المحيطة بالمدرسة .. ولا شك أن هذا يحتاج إلى توجيه ايجابى سليم ، وعلى الإدارة المدرسية يقع عبء تحقيق ذلك (١) .

هذا ، من جهة، ومن جهة أخرى ، فان الإسلام بمبادئه القويمة يدعو إلى حسن التوجيه والترشيد فى أمور الحياة ، ذلك أن الدين النصيحة ، حيث يروى عن الرسول ﷺ قوله :

« الدين النصيحة، قلنا لمن ؟ قال : لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » (٢) .

العلاقات الانسانية والحوافز :

ترتبط العلاقات الإنسانية فى الإدارة – من وجهة نظر الكثيرين – بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية فى رفع مستوى الأداء فى العمل .

أنواع الحوافز:

- حوافز ايجابية .
- حوافز سلبية .

أما الحوافز الايجابية؛ فهى التى تقوم على أساس الترغيب والتحبيب. وأما الحوافز السلبية ؛ فهى التى تقوم على أساس التخويف والترهيب. ولكل من النوعين أساليبه وطرائقه.

وينبغى أن نعرف أن توفر العلاقات الإنسانية السليمة فى العمل، هو نفسه، يمثل حافز ايجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليه : فمدير المدرسة الذى يتوفر له فى مدرسته مناخ تحكمه علاقات انسانية طيبة يقبل – بلاشك – على العمل بنشاط

(١) د. ابراهيم عصمت مطاوع، د. أمينة أحمد حسن – الأصول الإدارية للتربية ط١ دار الشروق – جدة ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م ص ٢٠٨ – ٢٠٩ .

(٢) رواه مسلم.

وروح عالية ، وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة الجهد ، والتحمس للعمل، والعكس صحيح .

على أن الحوافز لا تقتصر على المعلمين وحدهم، بل أنها تشمل بقية العاملين فى المدرسة، وكذلك التلاميذ ، كل بحسب موقع عمله .

وفى السطورالتالية ، نذكر أهم أساليب الحوافز الايجابية :

أولا : الحوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية، بحيث تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر فى العمل وذلك من خلال الاحساس بالأمن والطمأنية فى العمل، والاحترام والتقدير، والعطف. ومحبة المدير أو الرئيس وكذلك تمتعه بالحرية فى التفكير والابتكار فى عمله، ثم تحقيق ذاته وذلك بافساح المجال أمامه لابراز كفاءته وقدراته، مع توفير جو من الرضا والتقبل فى علاقة الرئيس بالمرؤوسين بالإضافة إلى وجود معايير ثابتة تحكم علاقات العمل .

ثانيا : الحوافز عن طريق اشباع الحاجات الاجتماعية، وذلك عن طريق إحساس الفرد بالانتماء إلى الجماعة أو المنظمة التى يعمل بها، كالانتماء إلى العاملين فى مجال التربية والتعليم، وأنه متقبل من رفاقه وجماعته، وتربطه بهم روابط تتمثل فى حسن التعامل، وتبادل الأفكار، والتعبير عن المشاعر (١).

ثالثا : الحوافز الاقتصادية أو المادية عن طريق المكافئات التشجيعية، حيث تعتبر هذه المكافئات أداة تحفيز مادية فعالة فى كثير من الأحيان اذا أحسن استخدامها من حيث نوعها ومناسبة وقتها .

على أنه ينبغى أن تقوم الحوافز على أسس سليمة، من أهمها :

١ – جودة الأداء فى العمل .

٢ – مناسبة الحوافز لنوع العمل .

٣ – مراعاة العدالة فى تطبيق الحوافز .

٤ – أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم .

ولا شك ، أن مدير المدرسة يلعب دورا كبيراً فى تحقيق هذا كله، والإدارة المدرسية الناجحة ، هى التى تعمل على توفير جو من العلاقات الطيبة، ذلك أن

(١) راجع : د. نواف كنعان – القياد الإدارية ط١ دار العلوم – الرياض ١٤٠٠هـ – ١٩٨٠م ص ١٧١.

العاملين فيها مجموعة من البشر يختلفون فى الاتجاهات والطباع، ويتباينون فى المشاعر والأحاسيس ، وهم أيضا يختلفون فى سلوكياتهم ومشكلاتهم ، ومن ثم ، يتعين على الإدارة المدرسية مراعاة ذلك .

نهـــاية المطــــــاف

أسس الإدارة التربوية الناجحة :

بعد أن قمنا – فى الفصول السابقة بجولة تتبعية فى مسيرة الفكر الإدارى وأروقته وانعطفنا مع رواده إلى مجال الإدارة التعليمية ، نرى أن نشير إلى أهم الأسس أو العوامل التى تُمكن الإدارة التربوية – على اختلاف مستوياتها وقطاعاتها – من النجاح فى ممارساتها العملية وتحقيق أهدافها وغاياتها .

هذه الأسس ، هى :

- تولية الأصلح أو وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .
- التخطيط السليم الذى يتسم بالشمول والمرونة .
- ترشيد القيادة على أسس علمية موضوعية .
- تنظيم العمل وتنسيق الجهود .
- التشاور والتناصح وجماعية القيادة.
- التدرج الوظيفى مع حسن استخدام السلطة .
- صحة صنع القرار واتخاذه وسلامة تنفيذه .
- تحمل المسئولية بقدر الجهد وطبيعة العمل .
- العدالة والمساواة وتجنب التحيز .

المجتمع المدرسي وتنظيماته، ومسئولياتها تجاه البيئة والمجتمع

ونعنى به، تنظيمات الحياة المدرسية، التى تتمكن من المدرسة من خلالها، من تأدية رسالتها داخلها وخارجها.

فمن المعروف، أنه لكى تستطيع القيام بمسئولياتها نحو أبنائها، ونحو البيئة المحيطة بها، ومجتمعها المحلى، أن تتخذ من تنظيمات العمل فيها، مجالات لتحقيق ذلك .

والمدرسة، كمؤسسة اجتماعية، تضطلع بأعباء تربوية، وتثقيفية، فضلا عن أنها إحدى القوى المعلمة فى بيئتها، لها أن تتبع ما تراه مناسبا لتحقيق أهدافها فى ضوء ظروفها، وإمكانياتها، ومتطلبات عالمنا المعاصر، إذ لم تعد مهمة المدرسة قاصرة على النواحى التحصيلية لدى التلاميذ، ونقل التراث الثقافى من جيل إلى جيل ، بل امتدت إلى أبعد من ذلك، بحيث يتمد نشاطها إلى خارج جدرانها.

وفيما يلى، نتناول أهم تنظيمات المجتمع المدرسى، ومهمة الإدارة المدرسية نحوها :

١ - الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة :

إحدى التنظيمات الأساسية للمجتمع المدرسى ؛ وتتكون من :

- مدير المدرسة (أو ناظرها).
- وكيل المدرسة (أو وكلائها).
- المدرسين الأوائل .
- المدرسين .
- المشرفين .
- الإداريين .

ومن مسئولياتها :

وضع سياسة عامة، ومتكاملة للمدرسة، وتوزيع العمل بها، إداريا، وفنيا، على لجان نوعية .

وكذلك ، توزيع الأنشطة التربوية داخل المدرسة، وخارجها، بحيث تساير

اتجاهات المجتمع، وتستجيب لمتطلبات الحياة فيه.

وهذا يعنى، أن الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة، تقوم بدور تشريعى لسياسة العمل المدرسى، ومن ثم، نستطيع أن نطلق عليها، هيئة التشريع والتخطيط بالمدرسة، ويستوجب ذلك، من الإدارة المدرسية، أن تضع فى اعتبارها، عند رسم السياسة التعليمية للمدرسة، أن تخطط لبرنامج متكامل لخدمة البيئة المحيطة بها، وكذلك المجتمع المحلى، مما يفيد العملية التربوية، ويعمل على إحداث التكامل فى وظيفة المدرسة، ويحقق أهدافها.

- موعد الاجتماع : مرة كل شهر - على الأقل - أو كلما دعت الضرورة للاجتماع.

٢ - مجلس إدارة المدرسة :

هو المحرك ذو الفعالية للعمل المدرسى، ويتكون من :

- مدير المدرسة (أو ناظرها).
- وكيل المدرسة (أو وكلائها).
- المدرسين الأوائل.
- أقدم مدرس للتربية الرياضية.
- الأخصائى الاجتماعى للمدرسة.

ومن مسئولياته :

القيام بتحديد مهام العمل فى مجالات الاختصاص، ومباشرتها، وتوجيهها، من خلال المتابعة الميدانية لها، بحيث تشمل الأعمال المدرسية بكافة أنواعها.

وكذلك، وضع خطة تسير عليها المدرسة فى خدمة البيئة، وفى الاتصال بالمجتمع الخارجى، والإشراف على تنظيماتها وتقويمها.

وهذا، يعنى أن مجلس إدارة المدرسة، هو بمثابة هيئة للتنظيم والاشراف على الأعمال المدرسية، وما تقدمه المدرسة من خدمات و أنشطة تربوية، والعمل على حل ماقد يعترضها من صعوبات أو مشكلات.

ويستوجب ذلك، من الإدارة المدرسية، متابعة ما يتخذه مجلس إدارة المدرسة من قرارات، ومايضعه من خطط تحقق فعالية عمله. ودعم الاتصال بين

المدرسة والمجتمع.

- موعد الاجتماع : مرة كل شهر - على الأقل - أو كلما تطلب الأمر لاجتماع المجلس.

٣ - مجلس الأنشطة المدرسية :

وهو مركز تنشيط العملية التربوية داخل المدرسة، وخارجها، ويتكون من :

- مدير المدرسة (أو ناظرها)
- المدرسين الأوائل.
- أقدم مدرس لكل من : التربية الفنية، التربية الرياضية، التربية الزراعية (للبنين) التدبير، والاقتصاد المنزلى (للبنات)
- الأخصائى الاجتماعى للمدرسة.
- سكرتير (أمين سر) المدرسة.

ومن مسئولياته :

حصر الطلاب الراغبين فى ممارسة الأنشطة المختلفة، وتوزيعهم على مجموعاتهم، والقيام بتخطيط لهذه الأنشطة، يشمل العام الدراسى بأكمله، مع تدبير الميزانية الكافية للانفاق عليها .

ومن مهامه، أيضا، معاونة مجلس الآباء فى تأدية رسالته، وذلك بتقديم الأنشطة التى تتمشى مع نمو التلاميذ. وتكشف عن استعداداتهم ، وميولهم، إلى جانب أنواع النشاط التى تخدم البيئة المحيطة بالمدرسة .

وهذا يستوجب من إدارة المدرسة ، أن تعمل على توجيه قسط كبير من هذه الأنشطة. نحو خدمة بيئتها (ثقافياً، واجتماعيا، وصحيا واقتصاديا وترويحيا) كما تعمل على توجيه أبنائها نحو تأكيد الإنتماء لمجتمعهم المحلى . وذلك بمساهمتهم فى نوعيات الخدمة العامة التى تقدمها المدرسة.

موعد الاجتماع : مرة كل شهر على الأقل - أو كلما اقتضت الظروف للاجتماع.

٤ - مجلس الآباء والمعلمين :

ينبغى أن نضع فى اعتبارنا، أن الهدف من مجالس الآباء والمعلمين، يتركز فيما يلى :

أولا :

العمل على دعم الصلة بين المدرسة (كمؤسسة اجتماعية) وبين الأسرة (كقطاع صغير تعيش فى المجتمع) وكلتاهما تعيشان فى مجتمع واحد. وبالتالى العمل على بث الثقة بين المدرسة، حيث يتعلم النشء، وبين المنزل حيث يعيشون، مما يحدث التكامل فى تربيتهم .

ثانيا :

الإسهام فى تفهم شخصيات التلاميذ، تفهما حقيقياً ، ومشاركة المدرسة فى حل ما قد يعانونه من المشكلات؛ دراسية، أو سلوكية، أو نفسية، فالصالح العام للتلاميذ فى مقدمة أهداف مجالس الآباء والمعلمين .

ثالثا :

معاونة المدرسة فى تأدية مهمتها التعليمية، والتربوية، فكريا، وثقافياً، واجتماعيا، وقوميا، داخل المدرسة (بالنسبة لتلاميذها) . وخارج المدرسة (بالنسبة للبيئة المحلية ، والمجتمع المحلى) فضلا عن وجود علاقات طيبة، بينها جميعا.

رابعاً :

العمل على وضوح الرؤية لدى الآباء، والأهالى فى البيئة، عن رسالة المدرسة، وأهمية التعليم، وكذلك تعميق المفاهيم القومية، وبخاصة، لدى الفئات غير المتعلمة، مما يزيد اهتمامهم وحرصهم على تعليم أبنائهم ومتابعتهم فى دراستهم.

خامساً :

معاونة المدرسة فى استكمال مهامها التربوية، كالمشاركة فى الجهود الذاتية، التى يقرها المجلس، وتقديم الدعم، المادى، والمعنوى - إذا احتاج الأمر - وبما يتناسب، وظروف البيئة .

سادساً :

القيام – مع المدرسة – بأدوار إيجابية للنهوض بالبيئة، وتلبية متطلباتها المتنوعة – كلما أمكن – وذلك عن طريق الاستفادة من تخصصات المسئولين فى البيئة، ومن الهيئات والمؤسسات الموجودة فى مجتمعها المحلى.

– كيف يتكون مجلس الآباء والمعلمين ؟

يتكون مجلس الآباء والمعلمين على مرحلتين، أولاهما، الجمعية العمومية، والأخرى، المجلس نفسه :

(أ) الجمعية العمومية لمجلس الآباء والمعلمين.

وتتكون من : جميع معلمى المدرسة وآباء (أو أولياء أمور) التلاميذ بها ويرأسها مدير المدرسة (أو ناظرها)

اجتماعاتها :

تجتمع هذه الجمعية العمومية، مرتين طوال العام الدراسى. (على الأقل):

الاجتماع الأول :

يتم فى الأسبوع الثانى من بدء العام الدراسى. (غالباً) ويكون الاجتماع صحيحاً، إذا حضره، (٢٥ ٪) عدد الأعضاء من الآباء والمعلمين، فإذا لم يكتمل هذا، يكون الاجتماع صحيحا، إذا حضرة ثلاثون (٣٠) عضواً على الأقل، بحيث يكون نصفهم (على الأقل) من الآباء، فإذا لم يكتمل هذا، فيؤجل الاجتماع إلى موعد آخر، بحيث لايقل عدد الآباء فى الاجتماع عن عشرة (١٠) أعضاء، وفى هذه الحالة، يكون الاجتماع صحيحاً .

ومن مسئوليات الجميعة العمومية فى اجتماعها الأول :

- مناقشة تقرير مجلس الآباء والمعلمين عن أعماله أثناء العام الدراسى الماضى .
- مناقشة تقرير المراقب المالى .
- اعتماد الحساب الختامى للسنة المالية، المنتهية (فى العام الماضى)
- انتخاب ممثليين عن الآباء (أو الأمهات)
- انتخاب ممثلين عن المعلمين .

- تحديد قيمة الإشتراك ، الذي يسهم به الآباء لمعاونة المدرسة في أداء خدماتها (وذلك في ضوء ظروف الغالبية العظمى منهم، على أن يحصل الاشتراك مرة واحدة في العام الدارسي) .

الاجتماع الثاني :

يكون هذا الاجتماع في منتصف العام الدراسي .

ومن مسئوليات الجمعية العمومية، فيه :

- مناقشة الموضوعات التي ترى الجمعية طرحها، والبت فيها.
- مناقشة تقرير المجلس عما تم إنجازه، خلال الفترة الماضية من العام الدراسي .
- الموافقة على ما قد يحدث من تعديلات في عضوية الآباء أو المعلمين، نتيجة ظروف معينة .

(ب) مجلس الآباء والمعلمين :

يتكون من :

- مدير المدرسة (أو ناظرها) - رئيسا للمجلس.
- أحد الآباء - نائباً للرئيس .
- أحد الآباء - مراقبا ماليا .
- عدد من الآباء (أو الأمهات) يمثلون الصفوف الدراسية .
- عدد من المعلمين - يمثلون الصفوف الدراسية .
- أحد المعلمين - وكيلا للمجلس .
- الاخصائي الاجتماعي للمدرسة - أمينا للسر .
- من يرى المجلس، الانضمام إلى عضويته .

ومن مسئوليات مجلس الآباء والمعلمين :

المشاركة في المهام التربوية التي تقوم بها المدرسة، وذلك من خلال اللجان المنبثقة عن المجلس :

اللجنة الثقافية :

مهمتها ، متابعة النواحى التعليمية، والتثقيفية، والقومية، بالنسبة للتلاميذ، والللبيئة المحلية .

اللجنة الاجتماعية :

مهمتها، توثيق الصلة بين المدرسة وبين الآباء، والبيئة، وأتخاذ الوسائل التى تكفل لها تحقيق ذلك .

لجنة النشاط المدرسى :

مهمتها، متابعة أنواع، النشاط، الذى تقدمه المدرسة، داخلها، وخارجها، ومعاونتها على إستكمال مرافقها، وأدواتها، وأجهزتها .

وكذلك المتابعة فى تنفيذ مشروعات المدرسة.

موعد الاجتماع :

مرة كل شهر – على الأقل – أو كلما دعت الحاجة إلى الاجتماع.

والواقع، إن توثيق العلاقات بين المدرسة، والآباء (أو أولياء الأمور) يفيد فى حل كثير من مشكلات أبنائهم، وبيئتهم، فضلا عن تقديم الخدمات، ففى اجتماعات الآباء مع المعلمين، تتبادل الآراء فى حل مشكلات الأبناء وتوحيد الأساليب التربوية، بما يوفر للتلميذ حياة مستقرة.

كذلك، يتعرف المدرسون – عن طريق مجلس الآباء – العوامل البيئية المختلفة، التى تؤثر فى سلوك التلاميذ، واتجاهاتهم، وفى مستوياتهم الدراسية، والصحية، .... الخ

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن هؤلاء الآباء، إنما هم حلقة اتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، ومن ثم، فإنه يمكن الإفادة منهم فى ترجمة، وتفسير السياسة التعليمية للمدرسة، وتوضيح أهدافها للأهالى فى الحى والبيئة وتبصرهم بما تقدمة المدرسة من خدمات لهم، ولأبنائهم، وقد يشترك بعض الآباء، أو المتخصصين فى البيئة، فى مشروعات تربوية ذات فائدة مزدوجة بالنسبة للتلاميذ، وبالنسبة لمجتمعهم المحلى .

ويستوجب ذلك ، من الإدارة المدرسية، التأكيد على فعالية مجلس الآباء والمعلمين، باعتباره، امتداداً طبيعيا لجهود المدرسة فى المجتمع، وأحد قنوات الاتصال الرئيسية، بين المدرسة، والبيئة، والمجتمع المحلى .

وعن طريق هذا المجلس، يمكن للانشطة التـربوية، ذات الصـبغـة الاجتماعية، أن تمتد إلى خارج المدرسة، وتحقق هدفا رئيسيا من أهداف التربية.

(٥) التنظيمات الطلابية للأنشطة والحكم الذاتى :

إيمانا من الإدارة المدرسية بوجوب ممارسة طلابها للحياة الديموقراطية بمقوماتها السليمة، فإن المدرسة، تتخذ من التنظيمات الطلابية بها، سبيلا لتحقيق ذلك، فضلا عن أنها من الوسائل الناجحة فى بناء شخصيات النشء.

ومن هذا التنظيمات :

(أ) نظام الأسر :

وهذا، يعنى، تقسيم المدرسة إلى مجموعة من الأسر، تستوعب طلاب المدرسة وتتكون الأسرة الواحدة من عدد يتراوح ما بين (٨٠) ثمانين و(١٢٠) مائه وعشرين طالبا، من مختلف الفرق أو السنوات الدراسية بالمدرسة من مختلف الأعمار.

– ويختار لكل أسرة، رائد، (أو عميد الأسرة) من مدرسى المدرسة، ممن تتوافر لديهم صفات الريادة الصالحة، والروح الاجتماعية والرياضية الطيبة.

– ولكل أسرة شعارها، وزيها الرياضى، وصيحتها المميزة، وميزانيتها المالية المتفرعة من الميزانية العامة للمدرسة، ولها أن تحدد أوقات ممارستها للأنشطة المختلفة .

وتحمل كل أسرة أسما من أسماء الأعلام أو الزعماء، أو الأبطال، أو المصلحين، .... ممن يقتدى بهم، ويكون أسوة حسنة لأبناء المدرسة.

مجلس إدارة الأسرة :

لكل أسرة مجلس إدارة، منتخب، يتم تكوينه أثناء اجتماع جمعيتها العمومية ومن مسئوليات هذا المجلس، التخطيط لأعمالا الأسرة، وأنشطتها وتوزيعها، ومتابعتها.

– لجان الأسرة :

– يقوم مجلس إدارة الأسرة بتشكيل اللجان الآتية :

(يختار أحد أعضاء المجلس فى كل لجنة)

(١) اللجنة الثقافية :

ومهمتها، إعداد البرامج التثقيفية للأسرة، على مدى العام الدراسى .

(٢) اللجنة الاجتماعية :

ومهمتها، إعداد الاجتماعات والحفلات، والنظر فى الشئون العامة للأسرة :

(٣) اللجنة الرياضية :

ومهمتها إعداد برنامج النشاط الرياضى للأسرة، وتنظيمه، ومتابعته.

(٤) لجنة الرحلات :

ومهمتها، إعداد برنامج للرحلات والمعسكرات التى تقوم بها الأسرة طوال العام.

(٥) المجلس القضائى :

أعضاؤه هم أعضاء إدارة الأسرة، وهو بمثابة هيئه برلمانية يحتكمون إليها عند اللزوم.

ومن المعروف، أن هذه اللجان، يديرها الطلاب المختارون، أنفسهم، نيابة عن بقية زملائهم.

ومما يهدف إليه نظام الأسر، مايأتى :

- العمل على تربية النشء، تربية استقلالية، وذلك، بإظهار نواحى الشخصية، والاعتماد على النفس والتعاون مع الغير، والعمل لصالح الجماعة، وبذلك يخلق المواطن الاجتماعى المتكامل .
- الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسى، وسيادة روح الإخاء بين طلاب المدرسة .
- ممارسة الأنشطة المتنوعة، ووجود روح التنافس الشريف بين أبناء المدرسة .

التغلب على المشكلات، أو الصعوبات التى قد يتعرض لها أفراد الأسرة .

(ب) مجالس الفصول : (أو الشعب)

- وهذا ، يعنى تكوين مجلس إدارة لكل فصل من فصول المدرسة، ينتخب أعضاؤه من بين تلاميذ الفصل .
- ومهمته، النظر فى شئون الفصل، من خلال المسئوليات التى يتحملها المندوبون عن فصلهم (مندوب ثقافى، وآخر اجتماعى، وثالث رياضى، ورابع فنى) ويختار من بينهم ؛ رئيس للمجالس ، ووكيل له، وأمين السر .

– ولكل فصل، رائد من المعلمين، الذين يقومون بالتدريس للفصل.

أهداف مجالس الفصول :

ممايهدف إليه نظام مجالس الفصول، ما يأتي :

- أن يعتاد النشء على تحمل المسئولية، والطاعة، واحترام القرارات التى يصدرها مجلس إدارة الفصل.
- العمل على ظهور الاستعدادات، والميول لدى التلاميذ، وتنمية القيادات الطيبة بينهم، مما يكسبهم روح الجماعة، ويؤهلهم للحياة الإجتماعية السليمة.
- إيجاد نوع من التضامن بين التلاميذ فى حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتقبلهم لممارسة الحكم الذاتى. بالإضافة إلى استثمار أوقاتهم، داخل المدرسة، وخارجها، والحفاظ على قيمهم، ومثلهم.
- محاولة إيجاد صورة مصغرة من المجتمع الخارجى، النقى، الخالى من الشوائب، داخل المدرسة، حتى يعتاد الطلاب على النظم الديموقراطية السليمة والبعد عن التيارات المفسدة، والاتجاهات المنحرفة.

(هـ) مجالس الصفوف : (اتحاد طلاب الصفوف)

وهو، تنظيم يشمل مجالس فصول الفرقة الواحدة من الفرق الدراسية بالمدرسة، وهذا ، يعنى. تكوين مجلس إدارة موحد للفرقة الدراسية الواحدة. ذات الفصول المتعددة. بحيث يشمل؛ رواد الفصول. وممثلين عن تلاميذها.

ولمدير المدرسة (أو ناظرها) أن يختار الرائد العام للصف. أو الفرقة الدراسية من بين رواد الفصول أو المدرسين الأوائل بالمدرسة.

ومن مهام اتحاد طلاب الصف :

النظر فى شئون الفصول. أو الفرقة الدراسية بجميع فصولها . والتنسيق فى أنواع الأنشطة والخدمات التى يقوم بها طلاب الفرقة وتنظيم مباريات دورية بين الفصول . فى مختلف المناشط والهوايات والعمل على حل ماقد يوجد من مشكلات فى التنظيم أو التنفيذ.

(د) اتحاد طلاب المدرسية :

وهو الاتحاد العام. الذى يشمل جميع طلاب المدرسة بالفرق الدراسية المختلفة .

ويتكون من : ممثلين عن الطلاب بالفرق الدراسية .

- ممثلين (من الطلاب) عن نواحى النشاط المختلفة .

- ينتخب من بين هؤلاء :

رئيس لاتحاد طلاب المدرسة .

وكيل لاتحاد طلاب المدرسة .

أمين سر ، وأمين مساعد للاتحاد.

- الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة، ولمدير المدرسة (أو ناظرها) .

اختياره من بين رواد الصفوف. أو من غيرهم من معلمى المدرسة .

ومن مسئوليات اتحاد طلاب المدرسة :

القيام بدور إيجابى فى تنظيم العمل الطلابى. بكافة نوعياته. وأنشطته؛ الثقافية. والاجتماعية. والقومية. والرياضية. والترويحية. وكذلك. الإسهام فى تنفيذ مشروعات خدمة البيئة. والمجتمع المحيط بالمدرسة.

اجتماعات التنظيمات السابقة :

يعقد كل من التنظيمات السابقة . اجتماعا دوريا كل شهر. وقد يدعى المجلس أو التنظيم إلى الاجتماع. إذا اقتضت الظروف.

تلك هى نماذج من التنظيمات المدرسية. لممارسة الطلاب الحكم الذاتى بأنفسهم فى مدارسهم. يتمرسون ألوان التعامل . ويتدربون على تحمل المسئولية والتعاون .

فالحكم الذاتى . وسيلة هامة من وسائل تربية النشء. تربية ذاتية. استقلالية. وقومية. تتفق وحاجات المجتمع الذى يعيشون فيه.

ويستجوب ذلك. من الإدارة المدرسية. توجيه اهتمامها لهذه التنظيمات ورعاية جهودها. والعمل على نمو شخصيات الناشئين نمواً متكاملاً. من خلال ماتوفره المدرسة لهم من كفايات علمية ثقافية، واجتماعية، ووجدانية، بحيث تلتقى أهداف التربية. باعتبارها عملية اجتماعية، غايتها، الإعداد للحياة، وللمواطنة .

(٦) المدرسة والبيئة، والمجتمع :

كانت المدرسة - فيما مضى - تهتم بتقديم المعرفة، وأنواع العلوم، والمعلومات لأبنائها فحسب، إذ كانت غايتها قاصرة على الاهتمام بالنواحى

الفكرية ، والعقلية، ولكن الأبحاث التربوية والنفسية - التى أجريت فى العصر الحاضر - أكدت ضرورة الاهتمام بجوانب شخصية التلميذ، مكتملة، بمعنى، أنه ينبغى أن تعنى المدرسة بتوفير خبرات متنوعة، ومتكاملة لتلاميذها . بحيث تنمو قدراتهم. وتصقل مواهبهم. وتوجه ميولهم. ويتعرفون على الحياة من حولهم. وما تعيشه بيئاتهم . ومجتمعاتهم؛ يقفون على مافيها من ظروف، وأوضاع، ومشكلات. ويمزجون دراساتهم النظرية بالنواحي التطبيقية العملية، ويتمرسون ألوان النشاط. التى تثرى خبراتهم. ومعلوماتهم. فالمشروعات التى تقوم المدرسة بتنفيذها فى بيئتها. والخدمات التى تقدمها. أو تسهم فى تقديمها. أو تشترك فى توجيهها نحو فائدة المجتمع المحلى، لاشك، أنها تعطى التلاميذ. فرصاً لامتصاص القيم الاجتماعية السليمة. عن طريق الممارسة العملية فى ميادين الخدمة العامة. كاشراكهم فى مشروعات تخدم المجتمع المدرسى. والبيئة. وعن طريق تدريبهم على السلوك الاجتماعى الصحيح. مع أفراد مجتمعهم المدرسى. وأفراد البيئة. واحترام تقاليد المجتمع. وعن طريق القدوة الحسنة من الرواد. والقائمين بشئون تربيتهم. وتعليمهم. وفى خلال تدريس المواد المختلفة. وكذلك عن طريق تنمية الحساسية الاجتماعية نحو زملائهم. ومواطنيهم . حيث يشتركون فى مشروعات تخدم المجتمع المدرسى أو المجتمع الخارجى. كمشروع معالجة الأمية بين عمال المدرسة. أو التثقيف الشعبى فى البيئة المحيطة بالمدرسة. أو الترفيه عن المرضى فى مستشفياتها. أو فى ملجأ الأطفال اليتامى. أو تنظيم حملات لنظافة الحى أو القرية ونشر الوعى الصحى بين المواطنين.

فالمدرسة بإمكانياتها المادية والبشرية. تستطيع أن تكون عاملا هاماً فى تطوير المجتمع ، بعد أن تعد برامج منظمة، قائمة على دراسة بيئتها، وظروفها، دراسة بعيدة عن الارتجال والعشوائية.

كذلك، يمكن عن طريق المدرسة، إشراك بعض أولياء أمور أبنائها مع فريق من رواد التنظيمات المدرسية وطلابها فى حل مشكلات بيئتهم. والاستعانة فى ذلك بذوى التخصصات من الأفراد. والهيئات فى المجتمع المحلى.

وإلى جانب هذا، يمكن الإفادة من مكتبة المدرسة، والنادى المدرسى فى ممارسة الهوايات، والاستمتاع بأوقات الفراغ، والترويح عن أهالى الحى، والبيئة.

وهناك أيضا. تنظيم الجولات البيئية. والرحلات العلمية والكشفية. والندوات. والمحاضرات الهادفه التى تعدها المدرسة، مما يؤكد صلتها بالمجتمع. فضلا عن أنها قنوات اتصال بينها، وبين بيئتها ومجتمعها.

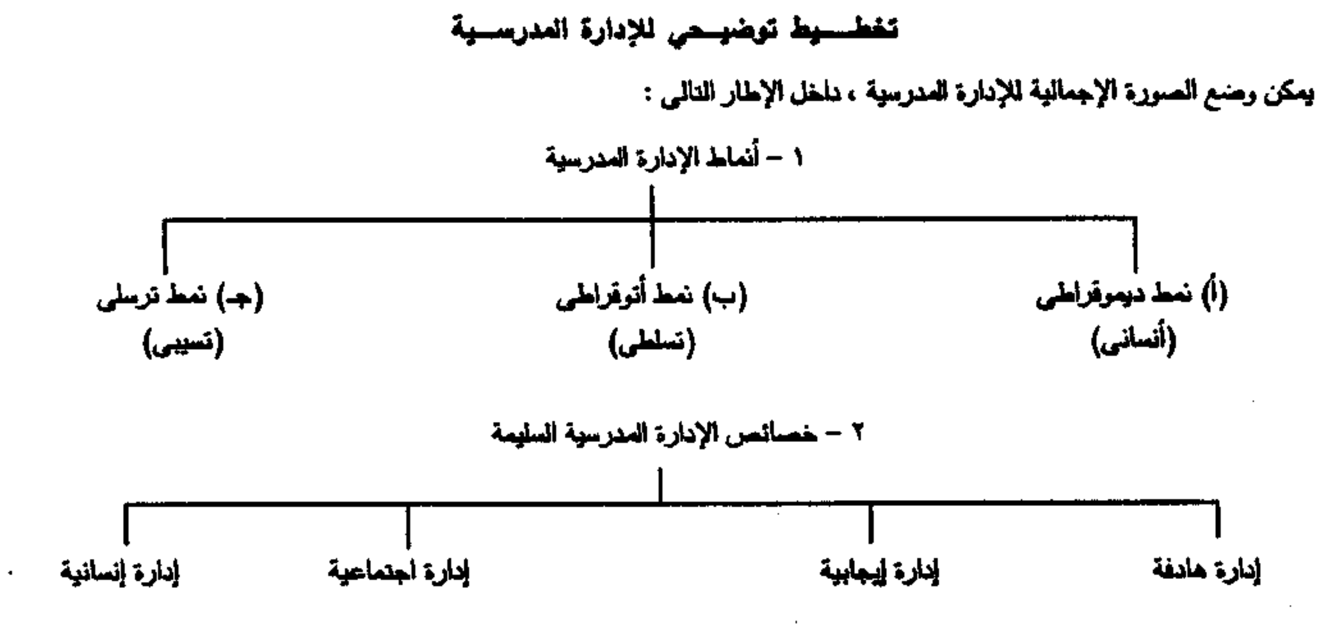
لعلنا، بعد أن أوضحنا ماتعيشه المدرسة من حياة تعليمية. وتربوية شاملة، وما تتضمنه أجهزتها العاملة فى الجوانب المختلفة لمهمتها، ومسئولياتها. داخل المجتمع المدرسى، وخارجة حيث البيئة المحيطة، والمجتمع المحلى.

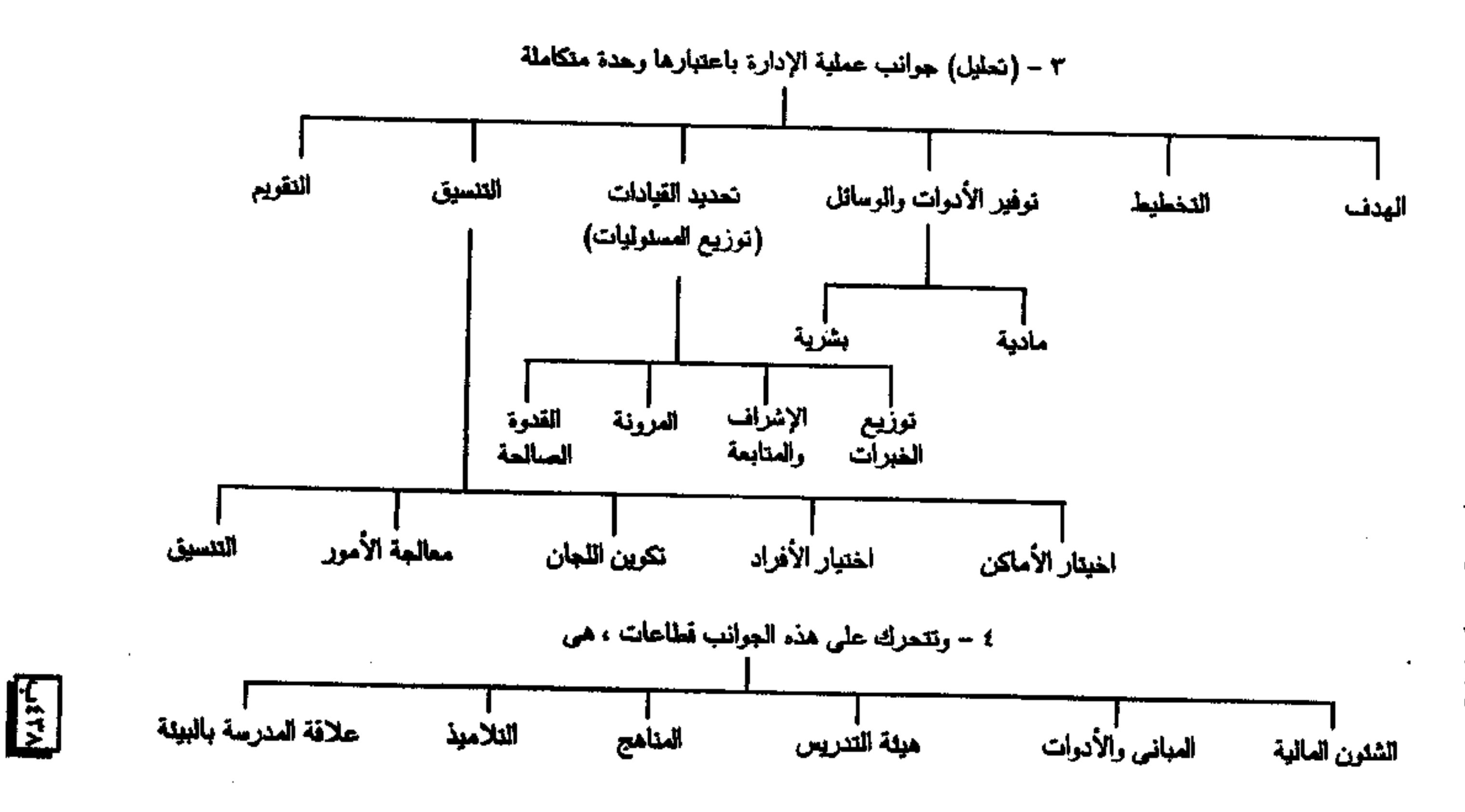
لعلنا، بعد ذلك، نستطيع أن ندرك بوضوح، إلى أى مدى تكون الإدارة المدرسية، مسئولة، مسئولية تضامنية مع تكوينات المدرسة، وتنظيماتها والقائمين عليها، ممن يسهمون مع الإدارة بنصيب كبير فى دفع عجلة العمل ومن ثم، يسهمون فى تحقيق الأهداف التربوية تجاه النشء، والمجتمع، من واقع مشاركتهم فى هذه القيادة الجماعية. وإسهامهم بجهود بناءة.

وفيما يلى، نوجز مهمة الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تخطيط توضيحى لها.

تخطـــيط توضيـحي للإدارة المدرســية

يمكن وضع الصورة الإجمالية للإدارة المدرسية ، داخل الإطار التالى :




٣ - (تحليل) جوانب عملية الإدارة باعتبارها وحدة متكاملة
الهدف
التخطيط
توفير الأدوات والوسائل
مادية
بشرية
تحديد القيادات (توزيع المسئوليات)
توزيع الخبرات
الإشراف والمتابعة
المرونة
القدوة الصالحة
التنسيق
اختيار الأماكن
اختيار الأفراد
تكوين اللجان
معالجة الأمور
التنسيق
التقويم
٤ - ونتحرك على هذه الجوانب قطاعات ، هى
الشئون المالية
المبانى والأدوات
هيئة التدريس
المناهج
التلاميذ
علاقة المدرسة بالبيئة

الفصل الثاني

المدرسة فريق

عمـــل متكامـــل



الفصل الثانى

المدرســــــة

فريق عمل متكامل

المدرسة، تلك المؤسسة التربوية، التى تمثل جوهر الإدارة التعليمية، ومثال لمجموعة عمل متكامل، تتضافر فى إتمامه، جهود فريق من العاملين، هى فى حقيقتها، مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية، إدارية، كانت أو فنية.

ومن ثم فان الجهود المبذولة، هى جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل.

هناك، الإدارة المدرسية، ممثلة فى مدير المدرسة (أو ناظرها) ووكيل المدرسة (أو وكلائها)، وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية فى العمل المدرسى.

وهناك المعلمون، وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية فى العملية التعليمية، وعصب الحياة فيها.

وهناك، الإداريون، والفنيون، أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير فى إتمام العمل المدرسى.

وهناك، المستخدمون، من العمال، ورجال الصف الثانى، أولئك الذين يشاركون فى العمل، بجهود ملموسة.

أنه فريق عمل، بينهم علاقات وثيقة، ويجمعهم رباط مقدس، هو رباط العمل، والعمل من أجل النشء، وبناء البشر، أغلى أعمال الإنسان، لأنه يهدف إلى إنضاج أغلى الثمار، وأنفع ثروات الوجود، وأبقاها، إنها الأجيال المتعاقبة، إنهم بناة المستقبل، وصناع الحياة فيه.

وفى هذا الفصل، نحاول أن نلقى الضوءعلى نوعيات العمل المدرسى، والمهام الوظيفية الملقاة على عاتق العاملين فى المدرسة، كل بحسب موقعه فى هذا المجال الحيوى، المستوعب لاستراتيجية مركزة فى الإطار العام لإدارة التعليم.

إدارة المدرسة :

ونكتفى، هنا، بالحديث عن كل من : مدير المدرسة (أو ناظرها)، ووكيل المدرسة:

مدير المدرسة :

شخصية مدير المدرسة من الشخصيات المرموقة فى العمل المدرسى، فالمدير، يمثل قيادة العمل التربوى، وهو يمثل رجل الإدارة، كما ينظر إليه كممثل للسلطة.

وربما تكون القيادة، هى السمة الغالبة على طبيعة عمل المدير من وجهة نظر الكثيرين[1].

فالقيادة من الموضوعات التى تناولها الباحثون بالدراسة، والتفسير، وتعرضوا لكثير مما شملته، وتنوعت إليه أساليبها.

والواقع، أن من يتناول شخصيات القادة فى المواقف المختلفة بالتحليل، يستطيع أن يلمس بوضوح :

(أ) أنه من بين القادة من يعتمد فى قيادته، على مايخول له من اختصاصات وما يتوفر لديه من سلطة، مصدرها القوانين، والتشريعات، وتنظيمات العمل، مايلزم العاملين من ممارسة، وتطبيق، دون اعتبار للنواحى الشخصية، والعوامل الذاتية فى معايير العمل، وتقييمه، وهذا السلوك من القيادة، يمكن أن يطلق عليه، النمط العقلانى أو الملتزم.

(ب) أنه من بين القادة، من يعتمد فى قيادته، على ما يتمتع به من صفات شخصية، محببة للآخرين، حيث يرون فيه المثالية، ويلمسون منه التعاطف معهم، ومن ثم يكون له الولاء، والطاعة، وهذا اللون من القيادة، يمكن أن يطلق عليه، النمط المتعاطف، أو ذو الجاذبية.

(ﺣ) أنه من بين القادة، من يعتمد فى قيادته، على ما لديه من حنكة، وحسن تصرف، إلى جانب تقدمه فى السن بالقياس إلى العاملين معه، مما يجعلهم يتقبلون آراءه عن رضى، واقتناع.

(1) See : Stagdill, R. Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of Leadership. Journal Psychology. Vd XXV. (Jan. 1948) PP.34 - 71.

وهذا النوع من القيادة، يمكن أن يطلق عليه النمط التقليدى، أو ذو المجاملات.

وجدير بالذكر، أن لكل من هذه الأنماط من القيادة، إيجابياته، وسلبياته، وحسبما تتطلب المواقف، تكون فعالية القيادة.

متطلبات وظيفة مدير المدرسة
من خلال الصفات اللازمة له

فى السطور السابقة، تناولنا عرضا موجزاً لنوعيات القيادة، وما يمكن أن يكون عليه مدير المدرسة، من روح قيادية، وسلوك قيادى فى عمله، بصفة عامة.

وفى السطور التالية، نعرض لأهم الصفات التى ينبغى توافرها فيمن يقوم بهذا العمل ،

ونحن نرى أن تلك الصفات، تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

(١) صفات مهنية :

وهى التى تتصل بالمجال الوظيفى، من حيث هو عمل تربوى، يقتضى القيام به، توفر صفات معينة، تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح.

(٢) صفات شخصية :

وهى التى تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة : فكريا ووجدانيا، واجتماعيا، ومن حيث مسئولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين، وبالتالى، يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل.

الصفات المهنيـة :

وتتمثل فى :

- الإيمان الشديد بمهنة التربية والتعليم، والاعتزاز بها، مع الايمان المطلق بالعمل المدرسى، وتدعيم التقاليد المدرسية.
- الإدراك الكامل لأهداف التعليم فى المرحلة التى يعمل بها، وعلاقة ذلك بالأهداف الإجتماعية، مع الدراية الكافية بالمراحل التعليمية المختلفة، وصلة كل منها ببقية المرحل .
- الإلمام الكافى بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ المناهج، والاتجاهات التربوية، الحديثة، والمعاصرة.
- معرفة خصائص التلاميذ فى مرحلة النمو التى يمرون بها، ومتطلبات هذا النمو، ومراعاة ذلك فى العملية التربوية.

- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وفى تعاون مثمر، فعال.
- القدرة على تنسيق جهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.
- القدرة على ديموقراطية توجيه العاملين، إلى جانب القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح.
- القدرة على معرفة اتجاهات هيئة التدريس، من خلال الاجتماعات، وما يحدث فيها من مناقشات.
- التعرف على البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام فى حلها، باعتبار المدرسة، مركز إشعاع للبيئة.
- الإلمام بالنواحى المالية، والإدارية، وما يتصل بعمله منها، كذلك، الشئون القانونية التى قد يتعرض لها العمل التربوى.

الصفات الشخصية :

وتتمثل فى :

- الاحساس بالمسئولية، الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس هذا، على العاملين معه، سواء المعلمين منهم، أو الإداريين، أو الفنيين، أو الطلاب.
- مراعاة العدالة التامة، فى تعامله مع مرءوسيه، دون محاباة، أو تحيز، أو طائفية، أو عصبية، أو السماح بوجود الوشاية بين العاملين.
- إتخاذ القرارات بصورة علنية، وفى اجتماع عام، بعد مناقشة، وإقناع، دون مواربة، أو تسفيه لمقترحات، أو آراء الآخرين.
- الاتسام بالخلق الطيب، والقدوة الحسنة، لزملائه المعلمين، أو غيرهم من العاملين، أو أبنائه الطلاب، سواء فى احترام المواعيد، أو المشاعر الإنسانية، أو حسن المظهر.
- التواضع دون ضعف، والحزم دون تعسف، والمرونه دون تراخ، والبعد عن مواقف العداء أو الشك.
- القدرة على إبداء الملاحظات البناءة، دون سخرية، أو انتقاص من قدرة العاملين معه، أو التقليل من قيمة جهودهم.
- القدرة على اكتساب الصداقات، مع الإستفادة بآراء الآخرين.

- القدرة على حل المشكلات الطارئة فى العمل المدرسى.
- سعة الأفق، والقدرة على حسن التصرف فى المواقف المختلفة.
- الاستعداد للبذل، والتضحية، والتعاطف.

على أن هذه الصفات، كانت - ولاتزال - موضع دراسة المهتمين بشئون التربية، وأمور التعليم، كما هو الحال بالنسبة لأنماط القيادة، التى سبق الحديث عنها، وذلك، للوقوف على طبيعة المدير الناجح.

هناك، من يرى أنه لكى تتضح سمات الإدارى الناجح (بالنسبة للعمل المدرسى)، ينبغى، أن نضع فى اعتبارنا مجموعة من الصفات ذات الفعالية الإدارية، والتى ينبغى أن يتصف بها مدير المدرسة (أو ناظرها).

وهناك من يرى ضرورة دراسة السلوك، ومن ثم يمكن استنباط الصفات التى يجب توافرها فى مديرى المدرسة.

وهناك، أيضا، من يرى وضع معايير معينة، يقيم فى ضوئها، عمل المدير وبالتالى، يمكن التعرف على مدى تقدمه، أو قصوره، وكذلك، هناك، من يرى التعرف على صفات المدير الناجح من خلال عمل ميدانى مقارن، كأن توجد مجموعات متباينة من الإداريين فى العمل المدرسى : مجموعة ممتازة، ومجموعة متوسطة، ومجموعة ضعيفة؛ وعن طريق الموازنة بين هذه المجموعات، يمكن استخلاص صفات الإدارى الناجح.

ومن تلك الدراسات، دراسة قام بها فريق من الباحثين المتخصصين بجامعة تانسى Tanesse بالولايات المتحدة الأمريكية والتى أوضحت وجود صفات سلوكية يتميز بها كل من الإدارى الناجح، والإدارى غير الناجح، من حيث فعاليته فى العمل المناط به.

ونورد - فيما يلى - موجزاً لبعض الصفات التى تضمنتها هذه الدراسة.

أولا - صفات أكثر المديريين فعالية فى عمله :

١ - التودد، وتشجيع تكوين العلاقات مع الآخرين.

٢ - البحث - دائماً - عن آراء الآخرين، وأفكارهم.

٣ - التأثير فى تخطيط السياسات، ووضعها، فى ثقة، وحكمة.

٤ - تشجيع اتباع الوسائل، والأساليب الديموقراطية.

٥ - اليقظة لمواجهة المشكلات، والعمل على دراستها.

٦ - يمكن الاعتماد عليه، كما يمكن التنبوء بما سيقوله، أو بعمله.

٧ - الميل إلى تجربة الأفكار الجديدة، بعد دراستها بعناية، على أساس من الشواهد العلمية.

٨ - التعرف على الأخطاء، والعمل على تفادى تكرارها.

٩ - مواجهة الأزمات، والمواقف الحرجة، فى هدوء، وثبات، يسريان إلى الآخرين الذين يستريحون لوجوده معهم.

١٠ - احترام المبادىء، ووضعها فوق المصالح الشخصية.

١١ - انتقاء الكلمات، والعبارات التى تنقل الأفكار فى وضوح، والقدرة على التعبير عن الأفكار المجردة.

١٢ - الاصغاء للاخرين - فى عناية -، لمحاولة فهم ما يعبرون عنه من أفكار.

١٣ - العمل على وجود جو يتميز بالإثارة والنظام، مما يساعد على اتخاذ القرارات الجماعية البناءة.

١٤ - إشراك أعضاء هيئة التدريس، والآباء فى وضع السياسات العامة للمدرسة.

١٥ - بذل الجهد المتواصل، لتتمكن الجماعة من تحليل المشكلات، وقيادتها إلى إدراك نواحى الاتفاق فى وجهات النظر.

١٦ - البحث المستمر عن البيانات، والمعلومات الجديدة، والاستعانة بها لصالح العمل.

١٧ - مناقشة المسائل الجدلية : الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، عن وعى، وفهم، وإدراك لأهميتها.

١٨ - التعرف على اهتمامات الآباء، والهيئات، والمؤسسات المحلية، المحيطة بالمدرسة، ووضعها فى الاعتبار، للافادة منها بصورة إيجابية.

ثانيا - صفات أقل المديرين فعالية فى عمله:

١ - النفور ممن يعملون معه، والميل إلى الوحدة.

٢ - تجاهل وجهات نظر الآخرين (فى غالبية الأحيان) .

٣ – عدم الاكتراث بالإسهام فى تخطيط السياسات.

٤ – الاستعانة بأية وسيلة ممكنة فى سبيل تحقيق أهداف محددة.

٥ – الميل إلى تجاهل وجود المشكلات، بل وإنكارها أحيانا.

٦ – التضارب فى الآراء، وعدم الثبات فى السلوك.

٧ – إتباع الأساليب التقليدية، والتأثر بالمشاعر الخاصة، والأحاسيس الذاتية.

٨ – تكرار الأخطاء السابقة، ومحاولة عدم الاعتراف بها، أو الإفادة منها.

٩ – التأثر بالأحداث العادية، وإحساس العاملين معه بوجود عدم استقرار فى عملهم.

١٠ – الميل إلى عدم المسئولية، والابتعاد عن المواقف التى تتطلبها.

١١ – التعبير عن النفس بأسلوب غير مفهوم، مما يجعله غامضاً فى نظر العاملين معه.

١٢ – الإصغاء إلى النفس، دون الآخرين، مما يبعده عن تفهم مشاعرهم.

١٣ – احتكار المناقشة لنفسه – أثناء الاجتماعات – أو الإحساس بالضياع عند مباشرة العمل.

١٤ – القيام بتخطيط السياسات بنفسه، وعدم إشراك الآخرين فى مناقشتها إلا نادراً.

١٥ – الاسهام بنصيب قليل مع العاملين معه فى سبيل الوصول إلى ما يفيد العمل المدرسى.

١٦ – إهمال ماهو حديث، والابقاء على الأوضاع الراهنة، وماهى عليه.

١٧ – عدم متابعة الأحداث الجارية، مع الاهتمام بمسايرة الواقع.

١٨ – اعتبار المدرسة : هيئة منعزلة، ينبغى تباعدها عن الهيئات، والمؤسسات غير المسئولة عن التعليم، فى البيئة.

عندما نقارن بين بنود الصفات التى تضمنتها هذه الموازنة الموجزة بين مثالين من قيادات الإدارة المدرسية، يمكننا أن نتبين إلى أى مدى يحقق رجل الإدارة أهداف العمل المنوط به.

متطلبات وظيفة مدير المدرسة من خلال مسئولياته

تقتضى المهام الوظيفية التى يضطلع بها مدير المدرسة، فى سبيل نجاح العملية التربوية، مباشرته للمسئوليات الآتية، سواء مارسها بنفسه، أو عن طريق من يفوضه من العاملين بالمدرسة، باعتبار توزيع الاختصاصات، مع المسئولية التضامنية، وإن اختلفت من مرحلة تعليمية إلى أخرى، ومن دوله إلي أخرى فى عالمنا المعاصر.

(أ) فيما يختص بالشئون الإدارية :

مباشرة الأمور الإدارية - بنواحيها المختلفة - شق هام، ورئيسى فى عمل مدير المدرسة، وتتمثل فيما يأتى :

- الإشراف على أعمال المعلمين، والموظفين، والمستخدمين بحيث يتم العمل المدرسى على النحو الذى يحقق الأهداف التربوية :
- قيادة فريق العمل قيادة رشيدة، هادفة، حريصة على الصالح العام .
- تنظيم الحياة المدرسية، والمجتمع المدرسى بما يفيد النشء، وإعدادهم للحياة فى مجتمعاتهم، وتوجيه نشاط العاملين نحو تحقيق ذلك.
- متابعة الأعمال المالية، كحسابات السلفة المستديمة، والسلفة المؤقتة، وخزينة المدرسة، وحسابات الرسوم المدرسية، ومجلس الآباء؛ والنشاط المدرسى، إلى غير ذلك من النواحى التى تحتاج إلى معرفة، وإدراك، ومراجعة من مدير المدرسة.
- الإعلان عن السياسة المتبعة فى العمل المدرسى مع توضيح وسائلها أو أهدافها، باعتباره المسئول الأول عن المدرسة.
- القيام بدور حلقة الاتصال بين المدرسة، والعاملين بها، وبين من يفد إليها من مسئولين عن التعليم، أو الآباء، أو أهالى البيئة.
- الإشراف على تكوين اللجان المدرسية، ومتابعة أعمالها، وذلك فيما يتعلق بالأنشطة، والتجهيزات، والأدوات اللازمة، والمشتريات، والممارسات، والمناقصات، أو المشغولات العملية، والمنتجات، أو إضافة الأصناف والجرد السنوى، وذلك فى حدود التعليمات والشروط الخاصة بكل منها.

- العمل على سلامه الأبنية المدرسية، أو إدخال التعديلات اللازمة والمناسبة، لاستمرار صلاحيتها لتأدية أغراضها التربوية.

(ب) فيما يختص بالشئون الفنية:

مباشرة النواحى الفنية، هى الشق الثانى، والمتمم لعمل مدير المدرسة، وتتمثل فيما يلى :

- القيام بمتابعة أعمال المدرسين، والمدرسين الأوائل مع توجيه العملية التعليمية، وتقويمها، باستخدام الأساليب التربوية السليمة.
- الزيارات الميدانية؛ للفصول، والمختبرات، وأمكنة العرض، والأبنية لمتابعة ما يتم فيهامن أنشطة مدرسية، ولإزالة ما قد تكون من جفوة لدى الطلاب، بينهم وبين مدير المدرسة، باعتباره ممثلا للسلطة، والقيادة فى المدرسة، ولما يترتب على ذلك من إحساس الطلاب بالطمأنينة، والراحة النفسية، فضلا عن شعور العاملين بيقظة إدارة المدرسة واهتمامها بالعمل.
- المعاونة فى التخطيط للاختبارات التى تعقدها المدرسة لطلابها، والإشراف عى تنفيذها، واستخلاص نتائجها، وتقديمها لأولياء أمورهم عن طريق تقارير أو اخطارات دورية.
- العمل على النهوض بالعملية التربوية فى المدرسة بمختلف الوسائل ذات الفعالية، وفى وضوء الاتجاهات العالية المعاصرة، كلما أمكن ذلك.
- الاهتمام بتقويم النواحى الخلقية، والاجتماعية لدى طلاب المدرسة، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحى شخصياتهم، بالإضافة إلى ضرورة وجود العلاقات الطيبة داخل المدرسة، وتوافر القدوة الحسنة.
- الاهتمام بدارسة المشكلات النفسية للطلاب المعوقين، ومساعدتهم فى التغلب على الصعوبات التى تعترض تقدمهم فى الدراسة.
- إخطار الجهات المسئولة عن التعليم (الإدارة التعليمية أو المراقبة التعليمية) عن أحوال المدرسة وشئون التربية فيها، وتقديم التقارير اللازمة، وحضور ما تعقده من اجتماعات والإفادة من ذلك .

- العمل على وجود التعاون المثمر بين المدرسة، والهيئات، والمنظمات المعنية بالتعليم، المحلية منها، والقومية، وكذلك العالمية، إن أمكن.

ولكى يتمكن مدير المدرسة، من مباشرة اختصاصاته السابقة، ينبغى أن يكون لديه - بصفة مستديمة - بيانات توضيحية ، عن :

١ - القوى العاملة فى المدرسة، وتشمل :

- المعلمين، وتخصصاتهم.
- الموظفين ، ونوعياتهم
- المستخدمين، والعمال.

٢ - طلاب المدرسة، وتشمل :

- عدد الصفوف، وأعداد الفصول.
- أعداد الطلاب فى كل صف أو شعبة.
- المتفوقين فى المواد، والأنشطة.
- المتخلفين أو المتعثرين فى دراستهم.

٣ - الحياة المدرسية، وتشمل :

- جدول الحصص الاسبوعية.
- التنظيمات الطلابية.
- النشاط المدرسى.
- الدراسات، والمجالات العملية.

٤ - شئون مدرسية أخرى، وتشمل :

- متعلقات المسائل المالية.
- نواحى التوريدات والتخزين.
- مسح شامل عن البيئة المحيطة .

متطلبات وظيفة مدير المدرسة

من خلال اختياره ، وإعداده

كيف يختار مدير المدرسة (أو ناظرها)، ويعد لكى يتمكن من ممارسة مسئولياته المتعددة ؟

وإلى أى مدى يتوافق هذا الاختيار، والإعداد مع متطلبات الإدارة العصرية؟ ربما تختلف الكيفية التى يتم بها اختبار هؤلاء المديرين، وإعدادهم، وكذلك المدة التى يستغرقها إعدادهم من دولة إلى أخرى، وإن كانت هناك، عموميات، تكاد تكون قواسم مشتركة بين دول عالمنا المعاصر، فمهمة القيادة فى التربية والتعليم، على جانب كبير من الأهمية، تشترك فى مسئوليتها دول العالم.

ومدير المدرسة، هو - قبل كل شيء - معلم، أوكان معلما، وللمعلم تأثيره الفعال، والإيجابى فى إعداد النشء، وتوجيههم.

كما أن إعداده لعمله، إعداد لممارسة نمط يعيشه مجتمعه، فالإدارة التعليمية، صورة منبثقة من داخل الإطار العام للدولة، وهو الإدارة العامة.

بالإضافة إلى أن عمل مدير المدرسة، يتسم بالنواحى الاجتماعية، والإنسانية، والتربوية، فضلا عن حاجته إلى مهارات تخصصية معينة؛ إدارية، وفنية، تتلاءم مع مسئولياته، ومن ثم يتحقق الهدف من الإعداد.

وفيما يلى، نعرض لبعض النماذج المعاصرة، التى تتناول كيفية اختيارمديرى المدارس ، وإعدادهم لممارسة عملهم.

فى جمهورية مصر العربية

يتم اختيار، وإعداد هؤلاء المديرين، باعتبارهم ممثلين للقيادات التربوية فى مواقع عملهم، فى ضوء شروط معينة، وعن طريق أجهزة مسئولة عن العمل التربوى، وذلك على النحو التالى :

بالنسبة للمدرسة الابتدائية :

يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة إبتدائية، ما يأتى :

- قضاء سنتين - على الأقل - فى وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية، وفى حالة الضرورة، يختار من بين المدرسين الأوائل لهذه المرحلة، أومن

بين مدرسيها.

- ألا يقل مدة اشتغاله بالتعليم عن : ٦ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل عال.

أو ٧ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل بين العالى، والمتوسط.

أو ١٠ سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل متوسط.

- قضاء ٦ سنوات على الأقل فى التدريس بالمرحلة الابتدائية.

- عند التعيين، يفضل الحاصلون على مؤهلات تربوية (متوسطة أو عالية) وبالمقارنة بغير الحاصلين على هذه المؤهلات، حتى ولو، كانوا يشغلون فئات مالية أعلى.

- يرتب الحاصلون على مؤهلات تربوية فيما بينهم، طبقاً للفئة المالية، (بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية فى ذات الفئة)، ووفق مدة الاشتغال بالوظيفة الأخيرة.

بالنسبة للمدرسة الإعدادية :

(المدرسة المتوسطة كما يطلق عليها فى بعض الدول العربية).

يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة إعدادية، مايأتى :

- قضاء ٤ سنوات - على الأقل - فى الوظيفة الأخيرة لمن تنطبق عليه الشروط من بين : وكلاء المدارس الاعدادية، أو المدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية، ودور المعلمين والمعلمات، أو المدارس الفنية نظام السنوات الخمس.

- يشترط فيمن يرشح من الفئات السابقة، أن يكون قد أمضى فى وظيفته قبل الترشيح :

٨ سنوات - على الأقل - بالنسبة للحاصلين على مؤهلات متوسطة.

أو ٦ سنوات - على الأقل - بالنسبة للحاصلين على مؤهلات بين العالية والمتوسطة.

أو ٤ سنوات - على الأقل - بالنسبة للحاصلين على مؤهلات عالية.

بالنسبة للمدرسة الثانوية :

يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة ثانوية، أو ناظر دار معلمين (أو معلمات) .

أو ناظر مدرسة فنية نظام السنوات الخمس، مايأتى :

- قضاء ٣ سنوات – على الأقل – فى الوظيفة الأخيرة لمن تنطبق عليه الشروط من بين : نظار المدارس الإعدادية، أو وكلاء المدارس الثانوية العامة، أو وكلاء دور المعلمين والمعلمات، أو وكلاء المدارس الفنية نظام السنوات الخمس أو موجهى المواد بالمرحلة الإعدادية، أو موجهى المواد والأقسام بالمرحلة . الابتدائية من الحاصلين على مؤهلات عالية .
- قضاء السنتين الآخيرتين فى العمل بدور المعلمين والمعلمات أو المدارس الفنية نظام السنوات الخمس، لمن يرشح لنظارة هذا النوع من مراحل التعليم، مع منحه أقدمية اعتبارية فى الوظيفة الأخيرة (التى عمل بها قبل ترشيحه) مدتها سنة واحدة .

هذا من حيث الإختيار أو الترشيح، أما من حيث إعداد هؤلاء المديرين (أو النظار) وتدريبهم لممارسة وظائفهم، (كل فى المرحلة التعليمية المناسبة له)، فإن ذلك، يتم على النحو التالى :

١ – يشترط فيمن يرشح، حصوله على تقدير (ممتاز) فى سنتين من الثلاث الأخيرة (فى وظيفته السابقة)، على ألا يقل التقدير الثالث عن (جيد) وذلك، بالنسبة لمتوسط التقديرين؛ السنوى، والفنى، فإذا لم يوجد تقرير فنى للمرشح، اكتفى بالتقدير السنوى .

٢ – يشترط فيمن يرشح، حضوره لبرنامج تدريبى تعده مديرية التربية والتعليم التابع لها، (على المستوى الإقليمى) وذلك طبقا للأسس التى تضعها الإدارة العامة المختصة، والتابعة لها المرحلة التعليمية . (على المستوى القومى) .

٣ – يشترط نجاح من يرشح، فى الاختبار التحريرى الذى ينتهى به البرنامج التدريبى، والمخصص له مائة درجة (١٠٠ درجة)، ويعتبر ناجحا بحصوله على ٦٠ ٪ على الأقل من الدرجة .

٤ – يحضر الناجحون فى برنامج التدريب، مقابلة شخصية أمام لجنة يرأسها مدير التربية والتعليم، أو مدير الإدارة العامة المختص (أو من ينيبه عنه من

مستوى لايقل عن مدير مرحلة).

٥ – تخصص خمسون (٥٠) درجة للاختبار الشخصى، موزعة على ماتراه الإدارة المختصة من بنود لازمة لهذا الاختبار، ويستبعد من الترشيح كلية من لايحصل على ٥٠٪ على الأقل من درجة الاختبار الشخصى.

٦ – بالنسبة لقطاع التعليم الفنى، يتم عقد الإختبار الشخصى للمرشحين جميعا، خلال فترة التدريب الذى يعقد مركزيا بالقاهرة، دون انتظار نتيجة الاختبار التحريرى، على أن يستبعد من الناجحين فى الاختبار التحريرى، غير اللائقين فى الاختبار الشخصى.

٧ – يرتب الناجحون فى كل من الاختبار التحريرى للبرنامج التدريبى والاختبار الشخصى، من كل فئة مالية (بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية فى ذات الفئة) ترتيبا تنازليا فيما بينهم، طبقا لمدد البقاء فى الوظيفة الأخيرة، وفى حالة التساوى، يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم، فالأقدم فى تاريخ التخرج، فالأكبر سنا.

٨ – يكون التعيين فى وظيفة (ناظر مدرسة)، تحت الاختبار لمدةعام دراسى، فإذا أثبت المعين نجاحا فى القيام بأعباء الوظيفة، اعتبر معينا فيها بصفة أصلية، وإلا، فيعاد إلى الوظيفة التى عين منها، ويتم ذلك بقرار يصدر من نفس السلطة التى أصدرت قرار التعيين فى وظيفة (ناظر)، وبمقتضى تقرير يقدم من الجهة الى تعترض على تثبيته فى وظيفة (١).

ومن المعروف، أن هذه البرامج التدريبية، تعدها المديريات التعليمية بالمحافظات، أثناء العطلة الصيفية (فى معظم الأحيان)، وتتراوح مدتها مابين أسبوعين وأربعة أسابيع، طبقاً لظروف، ومتطلبات العمل فى الإدارات التعليمية المختصة .

وتشتمل البرامج التدريبية على محاضرات، ومناقشات، وحلقات دراسية تستهدف تبصير الدارسين بمهام، واختصاصات وظائفهم الجديدة، والإلمام بمسئوليات، ووسائل النهوض بمدارسهم، إلى جانب دراسة أحدث الأساليب فى الإدارة الناجحة، والتعرف على المشكلات الميدانية التى قد تواجههم فى عملهم الجديد، وكيفية معالجتها.

(١) أنظر قرارات وزارة التربية والتعليم رقم ١٦٠ الصادر بتاريخ ٥ / ٨ / ١٩٨٧ المعمول به حتي الآن ثم صدرت قرارات وزارية أخرى بهذا الشأن .

ويقوم بالإشراف على برامج التدريب، والتدريس بها، وتوجيه العمل فيها، كبار المتخصصين بمديرية التربية والتعليم، مع الاستعانة – كلما أمكن – برجال الجامعات، بصفة عامة، وأساتذة كليات التربية، بصفة خاصة.

هناك، نوع آخر لإعداد وتدريب نظار المدارس الثانوية ودور المعلمين والمعلمات، (مراحل مافوق المرحلة الابتدائية) ويتم بالتحاق المرشحين، الذين يقع عليهم اختيار المديريات التعليمية، وفى ضوء ما تراه وزارة التربية والتعليم، وكلية التربية بجامعة عين شمس باعتبارها، الكلية الرائدة، والمتكاملة، من بين كليات التربية بجمهورية مصر العربية، وذلك لمدة عام دراسى واحد، يبدأ ببداية العام الجامعى وينتهى بانتهائه، ويطلق على هذا النوع من الإعداد : البعثة الداخلية بكلية التربية، يتفرغ فيه المرشحون من العمل فى وظائفهم ليلتحقوا بدراسة أكاديمية تجديدية، ميدانية، يؤدون بعدها، امتحانا تحريريا فى كل مادة من مواد دراستهم، التى تدور حول الإدارة المدرسية، بأبعادها المختلفة، إلى جانب تقويمهم من خلال حلقات الدراسة والمناقشة، وما يقدمونه من أبحاث ذات صلة بعملهم.

- ويمنح الدارس الناجح، شهادة من كلية التربية، يبين فيها تقديره العام، وتعد هذه الشهادة، من بين المؤهلات للترشيح لشغل الوظيفة التى تتفق مع دراسته. (إدارة مدرسية).
- ويكون لهؤلاء الدارسين الناجحين، الأولوية على غيرهم عند الترشيح للتعيين فى وظيفة ناظرمدرسة.

وفى حالة انطباق الشروط، يراعى اعفاؤهم من حضور البرنامج التدريبى (دون الاختبار الشخصى).

تنويه يجب ذكره :

تقديراً للكفاءات العلمية، وتشجيعاً للنمو العلمى بين العاملين فى مجال التربية والتعليم، تحرص الدولة على أن يتمتع الحاصلون على مؤهلات أعلى، أثناء خدمتهم، بالامتيازات الآتية؛ حيث تضاف الأقدمية الاعتبارية التالية :

- سنتان لمدة الاشتغال بالتعليم، وسنتان أخريان للأقدمية فى الوظيفة الأخيرة، بالنسبة للحاصلين على الدكتوراه فى التربية، أو مادة تخصص..
- سنة لمدة الاشتغال بالتعليم، وسنة أخرى للأقدمية فى الوظيفة الأخيرة، بالنسبة للحاصلين على الماجستير فى التربية، أو فى مادة التخصص والحاصلين على الدبلوم الخاصة فى التربية .

- سنة للأقدمية فى الوظيفة الأخيرة لمن اجتازوا البعثة الداخلية بكلية التربية، أو بعثة خارجية، أو داخلية، لاتقل مدتها عن عام دراسى، أوحصلوا على دبلوم فى الدراسات العليا، أو على دبلوم فى التربية بعد المؤهل العالى، أو على إجازة التدريس بعد المؤهل العالى أو من أجتازوا بنجاح برامج التأهيل التربوى التى تنظمها كلية التربية لحملة المؤهلات العالية، أو الجامعية.

- بالنسبة لمديرى المدارس، ودور المعملين، والمعلمات :

يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية، أودار المعلمين أو المعلمات، مايأتى :

- أن يختار من بين نظار المدارس الثانوية، أو نظار دور المعلمين والمعلمات.
- أن يكون على مستوى الكفاية، والامتياز، وقوة الشخصية.
- أن يكون المرشح، حاصلا على تقدير (ممتاز) فى سنتين من السنوات الثلاث الأخيره، على ألا يقل التقدير الثالث عن (جيد).
- أن يكون قد أمضى عامين – على الأقل – فى الوظيفة الأخيرة.
- أن يكون باقيا له فى الخدمة حتى نهاية شهر ديسمبر من السنة التى يتم فيها الترشيح، عام ميلادى، على الأقل :
- أن يجتاز بنجاح ، الاختبار الشخصى الذى تتولاه لجان، يصدر بتشكيلها قرار وزارى .
- يرتب المرشحون، الناجحون، ترتيباً تنازلياً فيما بينهم، طبقا لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة، وفى حالة التساوى، يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم، فالأقدم فى تاريخ التخرج، فالأكبر سناً.

ملاحظة :

للتفرقة بين لقب « ناظر المدرسة »، ولقب « مدير المدرسة » فى المدارس المصرية، فإنه يطلق الأول على جميع من يتولون رئاسة العمل فى مدارس التعليم العام بانواعه، إلى أن يصلوا إلى درجة وظيفية ومالية معينة، فإذا ما تجاوزوها، فيطلق عليهم اللقب الثانى، كما هو الحال بالنسبة لمديرى المدارس الثانوية : ودور المعلمين والمعلمات *.

* لاتوجد الآن بمصر دور للمعلمين أو المعلمات حيث تمت تصفيتها .

اختيار وإعداد مديري المدارس في دول أخرى

بالنسبة للدول العربية (غير مصر) :

لا تزال بعض دول الوطن العربى، فى حاجة إلى إعداد كوادر وقيادات تربوية، تستطيع القيام بالمهام الإشرافية على المنشآت التعليمية المختلفة. وبالرغم من هذا، فإنها تتخذ من القوى البشرية العاملة بها، والمتواضعة فى درجة تعليمها، مايمكنها من تحقيق أهدافها، متطلعة إلى مستقبل قريب، تصل فيه إلى بغيتها، وحتى يحين ذاك الوقت، فهى تستعين بشقيقاتها العربيات ممن تتوفر لديها تلك القوى البشرية المدربة، ففى حين، يكون مدرسو المدرسة، على قدر من التأهيل الثقافى، والعلمى، والتربوى، (وهم من أبناء دولة عربية شقيقة)، نجد مدير المدرسة ذاتها، ليس بهذا القدرمن التأهيل، ذلك أن الرغبة فى أن يتولى المواطنون قيادة المجالات المختلفة فى بلادهم، أمر يكاد يجمع عليه المسئولون، تأكيداً لمبادىء المواطنة السليمة، وهو ما يتبع – أيضا – فى كثير من الدول النامية.

إلى جانب هذا الفريق من الدول العربية، هناك فريق آخر، نشطت فيه الحركات التربوية – منذ السنوات القليلة الماضية – حيث تولى حكوماتها شئون التعليم، رعاية ملحوظة.

ففي المملكة العربية السعودية :

أنشئت مراكز تابعة للجامعات (وبخاصة فى جامعة الرياض وجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز) يطلق عليه « الدورات التدريبية »، ومن بين المهام التى تقوم بها، تأهيل مديرى المدارس الابتدائية، ومديرى المدارس المتوسطة والثانوية، وذلك لمدة عام دراسي واحد، يبدأ ببداية العام الجامعى، وينتهى بانتهائه.

ويقبل بهذه الدورات من ترشحهم وزارة المعارف ممن يقومون بأعمال مديرى المدارس، مع توافر شروط معينة، ومع التفرغ لهذه الدراسة طوال العام الدراسى، الذى يعقبه امتحان تحريرى، وآخر شفهى فى مواد دراسية، وحلقات مناقشة، تخدم العمل التربوى والقيادة التربوية.

وتتضمن شروط الدورة التدريبية، مايأتى :

– يقبل فى هذه الدورة، كل من ترشحهم وزارة المعارف، بالتنسيق مع

كلية التربية، العدد الذى يقبل فى بداية كل عام دارسى.

- الانتظام فى حضور المحاضرات، والدروس، والمناقشات، التى تنظمها كلية التربية، خاصة لهذا البرنامج ، والقيام بكل مايطلب من الدارس، من أعمال، وبحوث، وتدريبات ميدانية، أو صفية (دراسة أكاديمية) .
- يعتبر المرشح ناجحا، إذا حصل فى كل من الامتحان التحريرى، والاختبار الشفهى على درجة لا تقل عن ٦٠ ٪ من الدرجة المخصصة لكل منهما.

ومما يذكر أن هذه الدورات التدريبية، بدأ تنفيذها من العام الدراسى ١٣٩٣ / ١٣٩٤ هـ، وهى تماثل - إلى حد كبير - نظام البعثة الداخلية بكلية التربية، المتبع فى مصر.

وفي الجمهورية العراقية :

تنظم برامج تدريبية لإعداد مديرى المدارس (بمختلف أنواعها) عن طريق المديرية العامة للاشراف التربوى التابعة لوزارة التربية ، ومن خلال الأقسام التخصصية المعينة، وذلك على النحو التالى :

- إعداد مديرى المدارس الابتدائية : (١)

يقوم قسم الإشراف التربوى، بما يأتى :

- تقديم التوصيات، والمقترحات إلى الجهات المسئولة للنهوض بالتعليم الابتدائى.
- المساهمة مع الجهات المسئولة فى انتقاء مديرى المدارس الابتدائية.
- التعاون مع قسمى ؛ إعداد وتدريب المعلمين ، وتدريب القادة التربويين، فى وضع برامج التدريب وتنظيمها، ومتابعتها.
- إعداد مديرى المدارس الثانوية : (ما فوق المرحلة الابتدائية) (٢)

يتعاون كل من قسم الإشراف التربوى، وقسم تدريب المدرسين والقادة

---

(١) الجمهورية العراقية - نظام وزارة التربية رقم ١٣ لسنة ١٩٧٢.

(٢) الجمهورية العراقية - وزارة التربية - نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧.

التربويين فيما يأتى :

- انتقاء مديرى المدارس الثانوية، ووضع الشروط اللازمة.
- وضع برامج التدريب، بالتعاون مع جامعات العراق .
- الاتصال بالجامعات ومعاهد إعداد المعلمين لوضع خطط التدريب، وبرامجه، والإفادة من إمكانيات هذه الجامعات والمعاهد فى العراق.

ومن المعروف، أن برامج تدريب وإعداد مديرى المدارس، تنفذ فى ضوء شروط اختيار معينة .

بالنسبة للدول المتقدمة :

تعنى الدول المتقدمة - فى عالمنا المعاصر - باختيار ، وتدريب القادة التربوين، ومديرى المدارس، والمنشآت التعليمية، وتعدهم إعداداً يتناسب مع متطلبات عملهم الهام.

ونحن إذا وضعنا فى اعتبارنا، ما يتوفر لدى هذه الدول من قوى بشرية عالية المستوى؛ علمياً، وفكرياً، وإمكانيات مادية؛ هائلة ومتطورة، لأدركنا إلى أى مدى تستطيع الدولة المتقدمة. أن تتفوق على غيرها، ليس فى مجال التعليم فحسب، بل وفى مجالات حياتنا الحاضرة على وجه العموم.

فالدولة ذات الإمكانيات المتنوعة، تنتشر - بطبيعة الحال - فى مختلف أنحائها، مراكز، و مؤسسات متخصصة، مهمتها إعداد القيادات التربوية والإشراف على برامج هذا الإعداد، الذى يتم على أسس عملية، هادفة.

فى جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق :

تقوم المراقبات التعليمية، والإدارات المحلية، بوضع برامج إعداد مديرى المدارس، وفى ضوء شروط معينة، يختار المرشحون لحضور هذه البرامج والدراسات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معاهد المعلمين فى الاتحاد السوفيتى، لا تقتصر على إعدادهم كمدرسين فحسب، بل تعددهم - أيضا - ليكونوا قادة فى المجتمعات التى يعيشون فيها.

ومن المعاهد التى تعنى بتدريب المعلمين أثناء الخدمة، ما يطلق عليها فى الاتحاد السوفيتى ، معاهد تطوير الكفاءة المهنية للمعلمين ، وهى كثيرة الانتشار فى الجمهوريات السوفيتية. وهناك، أيضا ، أكاديمية العلوم التربوية ، ذات

الأهداف العلمية والفكرية المتعددة .

ومعروف، أن شعوب الاتحاد السوفيتى، تبدى تقديرها لكفاءة المعلمين، والقيادات التربوية، فضلاً عن تقدير المسئولين السوفيت للتعليم، وأهميته فى تحقيق كثير من أهدافهم.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية :

إعداد مديرى المدرسة الابتدائية :

من المعلوم، أن معلمى المدرسة الإبتدائية (الأولية كما تسمى فى الولايات الأمريكية) يعدون فى الجامعات، والمعاهد العليا، التى يطلق على بعضها، كليات المعلمين، ويطلق على البعض الآخر، كليات التربية، وتعتبر شهادة ، الليسانس أو البكالوريوس ، هى الحد الأد نى ، الذى يؤهل حامله للاشتغال بالتدريس، حيث تصل بسبة الحاصلين عليها من بين معلمى المرحلة الابتدائية مايقرب من ٩٠٪، إلى جانب نسبة غير قليلة من الحاصلين على درجة الماجستير.

أما مديرو المدارس الأولية، فإنهم يختارون من بين هؤلاء المعلمين وذلك وفق شروط معينة، وبرامج خاصة، يخطط لها، وينظمها مجلس التعليم المحلى بالولاية ، أوالمدينة، أو الإدارات التعليمية المحلية.

أعداد مديرى المدارس الثانوية :

(وتشمل الثانوية الأولى أو الإعدادية بالمفهوم المصرى وكذلك الثانوية الثانية أو المرحلة الثانوية)

يختار هؤلاء المديرون من بين معلمى هذه المرحلة من التعليم، وطبقاً لتوافر شروط عملية ومهنية، تراها مجالس التعليم بالولايات، كما تضع البرامج اللازمة لهذا الإعداد.

وتشير الإحصائيات الخاصة بمديرى المدارس الثانوية إلى :

- أن ما يزيد على ٧٠٪ من مديرى هذه المدارس، من الحاصلين على درجة الماجستير. (لا سيما فى المدارس الكبرى بمدن الولايات) .
- أن من بينهم من يحمل درجة الدكتوراه فى مادة تخصصه.
- أن من بين هؤلاء، فئة يحملون درجة الدكتوراه فى التربية .(١)

(1) L. Elkenbeyry D.E. Chairman, Bulletin of the N.A.S.S.P. (New 1951) Vol XXXV. No. 182.

- أن نسبة منهم، يحصلون على درجة الماجستير، ثم يتبعونها بدراسة تخصصية فى الإدارة المدرسية، لمدة عام دراسى.

تعـــقيب :

من الملاحظ، أن دول عالمنا المعاصر، بصفة عامة - تتجه إلى الإعداد الكفء لمديرى (أونظار) المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، سواء كان ذلك عن طريق تنظيم برامج تدريبية خاصة، أو بعثات داخلية بكليات، ومعاهد التربية، أو عقد دورات، وحلقات دراسية تخصصية، فى مجال الإدارة المدرسية.

فنحن فى مصر (ويشاركنا بعض الدول العربية) نواكب - إلى حد كبير - الاتجاهات المعاصرة فى الإعداد التربوى السليم للقيادات التربوية، سواء فى نوعياتها، أو فى مضمونها، مع المواءمة الثقافية لطبيعة المجتمعات .

وكيـــل المدرســـة

هو الرجل الثانى، فى المسئولية المباشرة عن الإدارة المدرسية (بعد المدير أو الناظر) فهو المعاون لناظر المدرسة أو مديرها، فى عمله.

ويؤخذ بهذا النظام لإدارة المدارس، والمنشآت التعليمية، فى كثير من دول عالمنا المعاصر، إن لم يكن معظمها.

ويختار وكيل المدرسة – غالباً – من بين المدرسين الأوائل للمواد المختلفة، فى ضوء شروط معينه (كما فى مصر وبعض الدول) حيث تتولى السلطات التعليمية إعداده لممارسة هذا العمل .

ويختاره – أحياناً – مدير المدرسة (أو ناظرها بالاشتراك مع مراقب التعليم، أو مدير المرحلة التعليمية التابعة لها مدرسته وبموجب توافرشروط خاصة (كما فى الولايات المتحدة الأمريكية) وللمدرسة – فى أية مرحلة تعليمية – وكيل يعاون المدير فى أعماله، وقد يكون له وكيلان، وذلك وفقاً لحجم العمل بالمدرسة، وكثافة المسئوليات، والاختصاصات التى تضطلع بها إدارة المدرسة.

وقد تناول تنظيم تعيين وكلاء المدارس المصرية، القرار رقم ١٦٠ لسنة ١٩٧٦، الذى أصدرته وزارة التربية والتعليم، حيث جاء فيه :

(أ) يعين وكيل لكل مدرسة إبتدائية ذات عشرة فصول فأكثر، فإذا بلغ عدد الفصول ٢٠ فصلا فأكثر، عين للمدرسة وكيلان.

(ب) يعين وكيل لكل مدرسة إعدادية أو ثانوية (بأنواعها) يبلغ عدد فصوفها ١٥ فصلا، فإذا بلغ عدد الفصول أكثر من ذلك، فيعين وكيلان، ويجوز تعيين وكيل ثالث، إذا زاد عدد فصول المدرسة على ٤٥ فصلا .

(حـ) يعين وكيل لكل دار معلمين أو معلمات لا يقل عدد فصولها عن عشرة فصول، بشرط ألا يزيد عدد الوكلاء فى أية دار مهما كان عدد فصولها، على ثلاثة.

المهام الوظيفية لوكيل المدرسة :

ترى بعض النظم التعليمية فى العالم، أن يقوم وكيل المدرسة بتدريس بعض الحصص أو الدروس فى مادة تخصصه، إلى جانب مسئوليات أخرى.

ففى مصر، ترى وزارة التربية والتعليم، أن يقوم وكيل المدرسة :

بالنسة للمرحلة الإبتدائية، بتدريس نصف عدد الحصص المقررة لنصيب المدرس أسبوعياً .

وبالنسبة لبقية مراحل التعليم، يقوم بتدريس (٦) ست حصص كحد أدنى فى مادة تخصصه، وذلك فيما عدا الوكلاء العمليين بالتعليم الصناعى.

وفى مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، يقوم وكيل المدرسة (أو مساعد مدير المدرسة كما يسمى هناك) بتدريس حصه أو حصتين فى اليوم، وذلك بالنسبة للمدارس التى يزيد عددها عن ألف تلميذ، ويختلف هذا من ولاية إلى أخرى .

وفيما يلى، نعرض لأهم اختصاصات وكيل المدرسة :

أولا - المشاركة فى عموميات الإدارة المدرسية، وذلك على النحو التالى :

- المشاركة فى رسم السياسة العامة للمدرسة.
- الاشتراك فى مجلس المدرسة.
- المعاونة فى تصريف الشئون الفنية والإدارية بالمدرسة.
- المشاركة فى الإشراف على سير الدراسة بالمدرسة.
- القيام بتوزيع الاختصاصات على العاملين فى المدرسة.
- رئاسة مجلس إدارة المدرسة، أو المجالس الأخرى بها، عند غياب المدير (أو الناظر) .
- يحل محل المدير (أو الناظر) ، ويقوم بمهام عمله، عند غيابه.

ثانيا - المشاركة فى الشئون الإدارية والمالية، وذلك على النحو التالى :

- رئاسة لجنة الممارسات والمشتريات والعطاءات والمناقصات.
- الإشراف على النواحى المالية لجمعيات النشاط المدرسى.
- رئاسة لجنة الإعفاء من الرسوم المدرسية الإضافية.
- الإشراف على أعمال الموظفين الإدرايين والكتابيين بالمدرسة.

- متابعة حضور وتأخير وغياب المدرسين والموظفين والمستخدمين.
- اعتماد توزيع المدرسين الأوائل لحصص الغائبين من مدرسي موادهم، وإثبات ذلك في دفتر الحصص الإضافية (الإحتياطية).

ثالثا - المشاركة في شئون الطلاب والامتحانات، وذلك على النحو التالي :

- الإشراف على فحص طلبات المستجدين من الطلاب، عن طريق لجان تشكل برئاسته، أو رئاسة أحد المدرسين الأوائل، والبت في الطلبات في حدود القواعد المقررة .
- الإشراف على توزيع الطلاب على الفصول أو الشعب المختلفة، ومباشرة إعداد القوائم الخاصة بكل فصل، على أن تكون مرتبة أبجدياً، مع بيان الحالة الدراسية لكل طالب.
- الإشراف على ملء البطاقات المدرسية للطلاب بحيث تكون صالحة لتحقيق الغاية منها.
- متابعة مواظبة الطلاب، من حيث مرات الغياب والتأخر، وكذلك حالات التسرب أو الانقطاع عن الدراسة.
- متابعة إخطارات المدرسة للآباء، والتأكد من إرسالها إليهم بما يفيد حالاتهم السلوكية ومدى انتظامهم في الدراسة.
- الإشراف على جدول الحصص لليوم المدرسي، وكذلك بعض الأنشطة، والتنظيمات الطلابية كالحكم الذاتي للفصول، ومباشرة النظام العام للمدرسة.
- متابعة أعمال الفترات الدراسية من حيث الإعداد للاختبارات، وإجرائها وفق التعليمات وحسب القواعد الخاصة بها.
- الاحتفاظ بكشوف درجات المواد الدراسية، وسجلات رصدها لطلاب المدرسة، نتيجة للإختبارات الفترية.
- رئاسة لجنه النظام والمراقبة في امتحانات النقل في نهاية العام الدراسي.

هذا ، وفي حالة وجود وكيلين للمدرسة، فإنه يمكن تقسيم المهام الوظيفية بينهما، بحيث يتوافر التكامل في العمل المدرسي.

المدرس الأول

المدرس الأول، وظيفة رئيسية هامة ضمن وظائف العمل المدرسى؛ فالمدرس الأول، يمثل حلقة اتصال بين قطبى العملية التعليمية ؛ بين الإدارة المدرسية، والإشراف الفنى.

ولهذا، فعمله، ذو شقين؛ فنى، وإدارى.

وهو المسئول الأول عن مادة تخصصه فى مدرسته؛ من ثم، فهو موجه مقيم مع زملائه المدرسين، وهو عضو ذو فعالية فى الإدارة المدرسية.

وبالتالى، فمسئولياته الوظيفية، على جانب كبير من الأهمية.

ووظيفة المدرس الأول (فى نظام التعليم المصرى وكثير من دول العالم) هى بداية المنطلق؛ إما إلى الإدارة المدرسية، والإشراف الإدارى، وإما إلى التوجيه الفنى. والإشراف التخصصى، حيث يرقى شاغلها بعد ممارستها، إلى إحدى هاتين الوظيفتين.

المهام الوظيفية للمدرس الأول :

أولا - النواحى الفنية : وتشمل عدة مجالات ، أهمها :

(أ) قبيل افتتاح العام الدراسى :

على المدرس الأول، القيام بما يأتى :

- التعرف على المناهج، والكتب المقررة، والاطمئنان على ورودها إلى المدرسة، بالأعداد الكافية.
- دراسة المناهج، والكتب المقررة، مع المدرسين، وتوجيه عناية خاصة لما استحدث منها، والتعديلات الجديدة التى أدخلت عليها.
- دراسة التخطيط الزمنى لموضوعات المناهج، والأنشطة المرتبطة بها، مع المدرسين، وإقرارها.
- إعداد حصر كامل بإمكانيات المدرسة المادية، من :

معينات، وكتب، ومراجع، وأدوات، وأجهزة، ومرافق، وإعداد بيان بالناقص منها، والعمل على استكماله.

- مناقشة أحدث الطرق، وأنسبها لتدريس المناهج المختلفة.
- إعداد برنامج عمل منسق للنشاط الدراسي، ولكل ما يتعلق باستغلال المرافق، بالاشتراك مع المدرسين، وتوزيع هذا البرنامج عليهم.
- الرجوع إلى نتائج امتحانات النقل، والشهادات العامة، وإلى توجيهات الأعوام السابقة، والنشرات الفنية التي وصلت إلى المدرسة، لمناقشتها، وتحديد مالم يتسن تنفيذه منها، لمراعاته في العام الجديد.
- الاشتراك في وضع الجدول الدراسي الأسبوعي للمادة، وتوزيع العمل بين مدرسيها، على حسب قدراتهم.

(ب) أثناء العام الدراسي :

على المدرس الأول، القيام بما يأتي :

١ - متابعة المدرسين، متابعة جادة، ومستمرة، داخل الفصول، وفي أثناء النشاط، وعن طريق الاجتماعات الأسبوعية، وذلك من النواحي الآتية :

- الالتزام، ما أمكن بالتخطيط الزمني لموضوعات المناهج، والأنشطة المرتبطة بها.
- الإفادة من المعينات، والكتب، والمراجع المتوافرة في المدرسة.
- الاهتمام بإعداد الدروس، إعداداً كاملا، وهادفاً.
- الاهتمام بأعمال التلاميذ، التحريرية، والعملية، ومراجعتها بدقة وعناية.
- العناية بالمتخلفين من التلاميذ، والعمل على النهوض بهم، ورعاية المتفوقين منهم.
- مراعاة تقديرات أعمال السنة، بعناصرها المختلفة، وجدية وسائل التقويم فيها.
- القيام بتقويم المناهج، والكتب، أثناء استخدامها.
- استغلال المرافق المختلفة، استغلالا مفيداً، وسليماً.

وتستلزم هذه المتابعة، استمرار المراجعة لدفاتر الإعداد ، والكتب، والسجلات، وكراسات التلاميذ ، وإجاباتهم في الامتحانات الشهرية، والفترية، ومناقشة كل معلم فيما يتبعه مع المتخلفين من التلاميذ، ومع المتفوقين منهم.

٢ – التوجيه المستمر للمدرسين، فى ضوء المتابعة السابقة، وذلك عن طريق :

– عقد اجتماعات دورية، بصفة منتظمة، لمناقشة النواحى المتصلة بمادته، والتوجيهات الفنية المهمة للعمل فيها، وكل ما استحدث فى مجالها.

– معاونة المعلم المبتدىء، وتقديم مختلف المساعدات له، من :

إرشادات، ودروس نموذجية، وتوجيه إلى المراجع المناسبة، وإلى أحدث أساليب التدريس، والتقويم.

– الإلتقاء بالمعلم على انفراد – إذا لزم الأمر – لمناقشته فيما لوحظ فى عمله من مواطن الضعف، أو القصور، وتوجيهه.

٣ – تقويم العملية التعليمية، فى المادة، من جميع جوانبها، ويستلزم ذلك:

– الاحتفاظ ببطاقة لكل مدرس؛ تسجل فيهاجميع البيانات الخاصه به، والاعمال التى يقوم بها، ونواحى نشاطه، وتعاونه. ومدى عنايته بإعداد دروسه، وبأعمال تلاميذه التحريرية، والعملية، وعلاقاته بزملائه، ومدى حرصه على المواظبة، وحضور الاجتماعات ، على أن تشتمل البطاقات على رأى المدرس الأول فى تقديره.

– تقويم المناهج، والكتب والأنشطة، والوسائل التعليمية، بمناقشة كل مدرس فى آرائه بالنسبة لها، والخروج من ذلك بتقرير دقيق عنها، فى آخر العام.

– تقويم التلاميذ عن طريق نصف العام، وآخره ؛ وتسجيل ملاحظات وافية عن إجاباتهم، للوقوف على مواطن الضعف، أو القصور فى تحصيلهم، والإفادة من ذلك فى توجيه طرائق التدريس، وأساليب المعالجة، للوصول إلى نتائج أفضل.

ثانياً – النواحى الإدارية :

وتتضمن : مايأتى

المشاركة الفعالة فى إدارة المدرسة، والتعاون المستمر مع مديرها أو ناظرها، والقيام بعمليات الإشراف، والريادة، ومتابعة مواظبة التلاميذ .... إلى غير ذلك من المهام الإدارية، من بينها :

– الإشراف على قسم من أقسام المدرسة، ومراقبة سير المدرسة فيه، وسلوك التلاميذ، والنظر فى مشاكل هذا القسم، والاجتماع برواده من حين إلى

- آخر، للتشاور فيما بينهم، بما يحقق صالح المدرسة وصالح تلاميذها.
- الإشراف على نظام قسمه بطابور الصباح، ثم حصر الغياب بالقسم، وتسجيله بالسجلات المعدة لذلك.
- الاشتراك في اللجان التي يعهد بها إليه ناظر المدرسة، ومعاونة المدرسة فيما يطلب منه من مستلزمات العمل التربوي.
- القيام بعمل وكيل المدرسة، أو ناظرها في حالة غياب الوكيل، أو الناظر، إذا لم يكن بالمدرسة، وكيل.
- معاونة إدارة المدرسة في أوجه النشاط المختلفة، وأعمال الامتحانات وما يقدم للبيئة، والمجتمع المحلي من خدمات .

سجلات المدرس الأول :

لكي يتمكن المدرس الأول من القيام بمهام وظيفته، ينبغي أن يحتفظ بالسجلات الآتية :

١ - سجل متابعة تدريس المناهج، وفق التخطيط الزمني، المتفق عليه في بداية العام الدراسي.

٢ - سجل متابعة الأعمال التحريرية للتلاميذ، وتسجل به ملاحظات المدرس الأول .

٣ - سجل متابعة تقويم التلاميذ، في أثناء العام الدراسي، وتسجيل بيانات عن المتخلفين منهم، والمتفوقين.

٤ - سجل متابعة المعينات، والأجهزة المتوافرة في المدرسة، وتحديد العجز، أو الزيادة فيها.

٥ - سجل متابعة المراجع، والكتب المتصلة بالمادة في مكتبة المدرسة، ومكتبات الفصول.

٦ - سجل توزيع النشاط المدرسي لمدرسي مادته، ونشاط الجماعات المدرسية.

٧ - سجل خاص بنتائج امتحانات المادة، لعدة سنوات، لإمكان دراستها وتقويمها، والإفادةمنها.

٨ - سجل بنشرات وزارة التربية، ومديرية التربية، والإدارة التعليمية التابع لها، وكذلك القرارات ذات الصلة بمادة تخصصه .

٩ - سجل صحائف المدرسين لمادته، وتوضح به جميع البيانات عن كل منهم،

وتدون به ملاحظات المدرس الأول عن مدرسى مادته، وما يتعلق بها .

١٠ – سجل الاجتماعات الدورية التى يعقدها مع مدرسى مادته، يدون به ما تم بها، ومايراه المدرس الأول مع مدرسيه لصالح العملية التربوية.

تقارير المدرس الأول

وحتى يكون عمل المدرس الأول ، متكاملا، عليه أن يقوم بنفسه ، بإعداد مجموعة من التقارير، المنظمة لمجالات عمله، نتيجة المتابعة، وزياراته الميدانية لزملائه مدرسى مادته فى مواقع عملهم(فى الفصول ، فى المختبرات، فى قاعات العروض العلمية) والاطلاع على ممارسة الأنشطة التربوية، ومن ثم، يرفع هذه التقارير ، إلى كل من : إدارة المدرسة، والمسئولين عن مادة تخصصه.

هذه التقارير، هى :

– تقرير (شهرى) عن المستوى العلمى لفصول المدرسة فى مادة تخصصه.

– تقرير (شهرى) عن دفاتر إعداد الدروس.

– تقرير (شهرى) عن النشاط المصاحب لتدريس المادة.

– تقرير (شهرى) عن الأعمال التحريرية المتعلقة بالمادة.

– تقرير (شهرى) عن دفاتر المكتب، والدرجات .

– تقرير (شهرى) عن المكتبة ومدى استفادة التلاميذ، والمدرسين مما يوجد بها فى مادة التخصص.

– تقرير (شهرى) عما يقوم به مدرسو المادة من ريادة فصول، أو شعب، ومدى ماحققه كل منهم فى مجال الريادة التربوية.

– تقرى، تقويمى ، موضوعى، عن مدرسى المادة (يقدم فى منتصف العام الدراسى) .

– تقرير، توضيحى، شامل عن سلوكيات وشخصية كل مدرس من مدرسى مادة التخصص، مع بيان رأى المدرس الأول، ورأى إدارة المدرسة بالإضافة إلى رأى الموجه الفنى بشأنه. (يقدم فى نهاية العام الدراسى) .

المـــدرس

المدرس، عصب الحياة المدرسية، ودعامتها، وأحد قطبى العملية التعليمية (والمنهج المدرسى، هو القطب الثانى).

مسئولياته التربوية، كثيرة، وواجباته، متعدده،

يعطى الكثير، ويضحى بالكثير،

به تتقدم الأمم، وترقى الشعوب،

سلوكه، قدوة لتلاميذه، وعلمه، نبراس لهم،

وعطاؤه، زاد لعقولهم، ودعم الفكرهم،

وطريقته، هى عصاه السحرية، عن طريقها، تحدث الألفة بين التلاميذ والمنهج.

والمدرس، ليس مقدماً لبرنامج تعليمى، أو منفذاً لمنهج مدرسى.

أو عارضاً لتجربة معملية، أو قائما بتدريبات معينة، فحسب،

ولكنه، أيضا، مرب، ذو مؤثرات إيجابية، متنوعة،

وقائد لتلاميذه، له أساليبه القيادية، ذات التأثير العميق،

فضلا عنى أنه، موجه لسلوكياتهم، وراع لقدراتهم ومواهبهم،

وهو فوق هذا كله، حامل للثقافة، وناقل لها

ورائد اجتماعى لبيئة مدرسته، ومجتمعها المحلى،

ومن أجل ذلك، كان إعداد المعلم، على جانب كبير من الأهمية،

بل، هو الأهمية ذاتها، فى بناء البشر، لأنه صانع الأجيال وهؤلاء، هم صناع الحياة.

ومن ضروريات تكامل الإعداد، أن يتمتع المعلم بالمزيد من الصفات الشخصية، والمهنية، التى تؤهله لذلك.[1]

ومن أجل ذلك، أيضا، كانت مهامة الوظيفية، تتركز حيث فنية التدريس، والريادة، أكثر منها من النواحى ذات الصبغة الإدارية.

(١) انظر: كتاب « المعلم والتربية» (المؤلف) مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٩١ .

وفيما يلى، نعرض -في إيجاز - لمسئوليات المدرس.

بالنسبة للنواحى الفنية، وهى أساسيات عمل المعلم؛

- دراسة أهداف العملية التعليمية، والغايات التى تسعى الدولة إلى تحقيقها من تعليم أبنائها، واتخاذ السبل التربوية الكفيلة بذلك، من خلال أعماله، والأنشطة المدرسية التى يمارسها.
- دراسة الأهداف التى من أجلها وضعت المناهج الدراسية، بصفة عامة، وبالنسبة لمادة تخصصه، بصفة خاصة، والقيام بتوزيع المقرر الدراسى على شهور الدراسة، مع مراعاة وجود ترابط بين أجزاء المادة، وربط ذلك، بمجريات الحياة، كلما أمكن.
- إعداد الدروس، إعداداً جيداً، يعتمد على كثرة الاطلاع، واستيعاب المعلومات، وتمحيص الفكر، مع الأخذ بالأساليب التربوية الحديثة، والمجدية، واستخدام معينات التدريس الناجح.
- الوقوف على طبيعة نمو طلابه، وخصائص هذا النمو ومتطلقاته، والتعرف على ميولهم، واستعداداتهم، وما يوجد بينهم من فروق فردية، والعمل على تشجيع المتفوقين منهم، ورعاية الأذكياء، والأخذ بأيدى المتخلفين والضعاف فى مادة تخصصه، وهذا يقتضى اتباع طرق التدريس الملائمة للمستويات المختلفة.
- العمل - خلال ممارساته التربوية - على معايشة طلابه لظروف مجتمعهم، والوقوف على مشكلاته، ومدارستها، ومحاولة الإسهام فى حلها، ممايدعم فيهم الشعور بالانتماء، ويؤكد لديهم الحساسية الاجتماعية، بحيث لا يعيشون بعيدين عن أوضاع المجتمع، بدعوى العكوف على الدراسة والتحصيل، دون الإحساس بالرابطة الاجتماعية بينهم وبين مواطنيهم.
- العمل على تدريب طلابه - من خلال ما يقومون به من أعمال تحريرية، أوشفوية، أو مايمارسونه من أنشطة - على اكتساب الخبرات المربية، والمهارات النافعة، والعادات الصالحة، كالاهتمام بأداء الواجب، وتحمل المسئولية، والنظام، والدقة فى التعبير عن أفكارهم، والثقة بالنفس، مع اتخاذ الوسائل المناسبة لتأصيل ذلك فى نفوسهم ومتابعته فى أنماط سلوكهم.

- القيام بتقويم تلاميذه، وذلك باستخدام وسائل تقويم مناسبة لمستوياتهم الفكرية، والعلمية، والتحصيلية، والمتناسبة مع مايقومون به من أعمال تحريرية، وشفهية، وعملية، وأنشطة تربوية، بالإضافة إلى تقويم نواحيهم السلوكية، والاجتماعية، والوجدانية وما قد يعانون من مشكلات وذلك بمعاونة زملائه المعلمين ورواد الفصول، والآباء أو أولياء الأمور، والاستعانة بالاخصائي الاجتماعي للمدرسة، كلما تطلبت الحاجة، مستهدفاً من هذا كله، تكامل تربية الناشئين، التي تلعب المدرسة في إحداثها، دوراً رئيسياً ، هاماً.
- بالإضافة إلى ما سبق، فإن المعلم، أخ أكبر، أو أب روحي لتلاميذه، عليه أن يعمل على وجود تقارب نفسي، ووجداني بينه، وبينهم وأن يقوم بدور ريادي فعال في حياتهم؛ فيتعرف على اتجاهاتهم، واهتماماتهم، ويدرس شخصية كل منهم، دراسة موضوعية، هادفة، وذلك بالتعاون مع أسرهم، ليقف على مواطن القوة أو الانحراف، ومن ثم، يعمل على توجيههم التوجيه السليم.
- للبيئة المدرسية المحلية، حق على المعلم؛ يدرك احتياجاتها، وظروفها، ومتطلباتها، ويقدم لها خدماته، التعليمية، والتثقيفية، والتربوية، ويتعرف على مشكلاتها، يدرسها، ويسهم في حلها، متعاوناً مع زملائه في المدرسة، ومواطنيه في البيئة، والمهتمين بشئون الجماهير، وذوي التخصصات، القادرين على الإسهام، والمعاونة.

بالنسبة للنواحي الإدارية :

من أجل التفرغ للعمل التربوي الهام والمتنوع، الذي يضطلع به المعلم، فإن طبيعة هذا العمل، المستغرق لمعظم وقته، لا تمكنه من القيام بمهام إدارية كثيرة.

وبالرغم من ذلك، فمن مسئوليات المعلم الإدارية، التي يسهم بها، ضمن مهامه الوظيفية، مايأتي :

- حضور طابور الصباح، والإسهام في الأنشطة المدرسية الصباحية، وكذلك المواظبة على حضور حصصه في مواعيدها.
- مباشرة حضور وغياب طلابه ومعرفة أسباب عدم انتظام المغيب منهم، أو المنقطع عن الدراسة، سواء في حصصه اليومية، أو على مدى العام

الدراسي.

- الاشتراك - بإيجابية - فيما يوكل إليه من أعمال خاصة باللجان المدرسية، التي يكون عضواً بها.

- معاونة زملائه المعلمين، فيما يوكل إليهم من أعمال إدارية، أو إشرافية، كأعمال الامتحانات، ولجان النظام والمراقبة، أو القيام بجمع بيانات، وإحصائيات عن المدرسة، أو معاونة المدرس الأول في الإشراف على أحد أقسام أو أجنحة المدرسة ، .... إلى غير ذلك من متطلبات العمل المدرسي.

أمين مكتبة المدرسة

المكتبة المدرسية، مرفق هام من مرافق المدرسة، لما تؤديه من خدمات تعليمية، وتثقيفية، وتربوية متنوعة؛

فهى مدرسة داخل المدرسة، وهى معلم متعدد التخصصات إلى جانب المعلمين، ويمكننا أن نتبين المهام الوظيفية لأمين مكتبة المدرسة، من خلال الخدمات التى تؤديها المكتبة المدرسية، وذلك على النحو التالى :

أولا - بالنسبة للطلاب :

- أنها وسيلة للاطلاع المثمر، واتساع أفق الدارس، باعتبارها مجالا منظماً للقراءة الهادفة، والقراءة نافذة من نوافذ المعرفة، يطل منها الطالب على العلم، والعالم من حوله.
- أنها تزيد من فهم البرامج والمقررات الدراسية، كما تعمل على توضيح ما غمض على الطلاب فى دراستهم، فضلا عن تعميق مفاهيمهم العلمية.
- أنها تنمى فى الطلاب الوعى القرائى، والقدرة على الإستيعاب، واستنباط الأفكار، بالإضافة إلى ترشيد اتجاهاتهم، والقدرة على التمييز بين النافع من نوعيات القراءة، وما هو دون ذلك.
- أنها وسيلة للكشف عن مواطن الفكر، والنبوغ لدى الطلاب،كما تعمل على تنويع خبراتهم، وإثراء معرفتهم.
- أنه فى الإطلاع الحر، الذى يتوفر فى مكتبة المدرسة؛ مجال لاتساع مدارك النشء، وإشباع حبهم للاستطلاع.
- أنه فى الإطلاع الحر الموجه، مجال لبث الثقة فى نفوس النشء، ووسيلة لعلاج المشكلات؛ الدراسية، والسلوكية، والنفسية التى قد يتعرض لها بعض الطلاب.
- أن المكتبة مجال، يتعرف فيه الطلاب على أنواع الكتب، والمراجع المختلفة، وكذلك، التسجيلات الصوتية، والأفلام التعليمية والمصورات التثقيفية.

- أن المكتبة، مجال لغرس وترسيخ مبادىء وعادات طيبة فى الناشئين مثل : حب القراءة، والدراسة، والبحث عن مصادر المعرفة، والنظام واحترام المواعيد، والطاعة، والهدوء، والتعاون، والصبر.

كما تكسبهم مهارات متعددة ؛ مثل : كيفية استعارة الكتب وردها، وكيفية استخلاص ثمرة القراءة، واستنباط الأفكار، والقدرة على التعبير، واستخدام المراجع والقواميس، والأجهزة التعليمية....الخ.

ثانيا - بالنسبة للمعلمين :

- أن المكتبة، مجال لاستكمال ما تضمنته المناهج، والمقررات الدراسية التى يكون المعلم فى حاجة لإدراكها والوقوف على مكوناتها من مصادر أصيلة ومتعمقة، ولا سيما ونحن نعيش فى عصر، يتسم بسرعة التقدم والتطور، كما يتسم بالتفجرالمعرفى، وتزايد المعلومات، ومن واجب المدرسة، أن تمكن أبناءها من ملاحقة هذا التطور، ومواكبة المعرفة المتزايدة، عن طريق المعلمين وغيرهم من العاملين فى الميدان التربوى، ومن المعينات ذات الفعالية لتحقيق ذلك، مكتبات المدارس، إذا توفرت لها الإمكانيات، وحسن توجيهها، واستخدامها.
- أن المكتبة - بما تشتمل عليه - تعمل على تحسين العملية التعليمية لدى المعلمين، بما يمارسونه من مهارات القراءة، والإطلاع، والبحث فى فروع تخصصاتهم، وكيفية تقديمها - بكفاءة - لطلابهم.
- أنها تعمل على النمو المهنى والمعرفى لدى المعلمين، بما توفره لهم من اطلاع، وتعمق فى مجالات تخصصاتهم، وعملهم واهتماماتهم.
- أنها إحدى وسائل التقويم العلمى، والوظيفى للمعلم، وهى فى هذا ، وسيلة ميسورة للإفادة منها.
- أنه عن طريق مكتبة المدرسة. يمكن للمعلم أن يتخطى حدود الزمان والمكان فى سبيل الحصول على المعرفة دون مشقة، أو تكلفة.
- أن المكتبات تعتبر بمثابةكنوز مستوعبة لتراث الماضى، ورصيد الثقافة، وثمرات الفكر، ونتاج العقول، بما يحتاج إليه المعلم فى تكوينه الوظيفى، والمهنى.

ثالثا - بالنسبة للبيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع المحلي:

- تستطيع المكتبة أن تؤدى خدمات تثقيفية ذات قيمة تربوية لأهل البيئة المحيطة بالمدرسة، باعتبار المدرسة مركز إشعاع وثقافة للمجتمع من أمثلة ذلك :
- عقد الاجتماعات، وإلقاء المحاضرات، وإقامة الندوات، والمسابقات الثقافية.
- إتاحة الفرصة أمام الأهالى فى البيئة للإفادة من الخدمات المكتبية وأنشطتها، وتنسيق ذلك مع المهتمين من ذوى التخصصات فى البيئة، حتى يفيد الجماهير من هذه الخدمات.
- اتخاذ المناسبات؛ الدينية، والوطنية، والقومية، مجالا لإبراز الأهداف من الاحتفال بهذة المناسبات، ولتعميق مفاهيم الجماهير.
- تنظيم مواعيد لإطلاع الراغبين من أهل البيئة، فى أوقات تتناسب مع ظروفهم وظروف المدرسة.

وكذلك، إعداد الكتب التى يمكن استعارتها خارج المكتبة.

- الإفادة من العطلة الصيفية، واتخاذ مكتبة المدرسة، نادياً ثقافياً، يلتقى فيه المعلمون وطلاب المدرسة مع الأهالى، حيث تتبادل الآراء، ووجهات النظر فى مختلف الشئون، وحيث يستمتعون بأوقات نافعة، فضلا عن اللقاء النفسى، والجانب الترويحى.

لجنة مكتبة المدرسة :

هذه الخدمات المكتبية المتنوعة، لا يتسنى مكتبة توفيرها، إلا إذا توفر التعاون بين أمين المكتبة والمشرفين عليها، وبين إدارة المدرسة والمعلمين .

ومن أجل هذا، تؤلف بكل مدرسة، أو مؤسسة تعليمية، لجنة تسمى « لجنة المكتبة » وتتكون من :

- مدير المدرسة (أو ناظرها) أو وكيلها - (رئيساً) .
- عدد من مدرسى المدرسة ممثلين للمواد الدراسية.
- أمين الكتبة - (سكرتير اللجنة) .

- من تراه اللجنة من ممثلى الطلاب.

ومن اختصاصات لجنة المكتبة، مايأتى :

- وضع النظم الداخلية التى تسير عليها المكتبة، مثل فتح المكتبة وغلقها.

- ترتيب حصص المكتبة فى الجدول الأسبوعى للدراسة.

- النظر فى اختيار أو شراء الكتب وغيرها من مقتنيات المكتبة.

- تنظيم مكافآت نشاط للطلاب، ومدى استفادتهم من كتب المكتبة.

- اعتماد الميزانية المالية للمكتبة.

- التخلص من الكتب التى يبطل استعمالها، أو التى لا ترى اللجنة فائدة من وجودها، وكذلك التصرف فى المجلات أو المطبوعات التى لاتحتاج إليها المكتبة.

- تنظيم عملية الجرد السنوى للمكتبة، وتحديد مواعيدها.

- اعتماد التقرير السنوى، الذى يعده أمين المكتبة.

نوعيات عمل أمين المكتبة :

يضطلع أمين المكتبة بالكثير من الأعمال، لمباشرة الخدمات المكتبية، ونوجزها فيما يلى :

- إدارة المكتبة بكل الطرق التى تنظم أعمالها، وتجعلها منتجة من غير تعقيد، بل وتساعد على اجتذاب القراء والمستعيرين.
- جعل المعلومات التى تحتويها المكتبة فى متناول أيدى روادها من أيسر سبيل، وعلى أوسع نطاق، مع توجيه المحتاجين إلى إرشاد أثناء مطالعتهم.
- العمل على ترتيب الكتب (وفهرستها) بحسب موضوعاتها. لتيسير مهمة الباحثين، مع إيجاد فهارس وبطاقات إرشادية.
- التعاون مع مدرسى المواد المختلفة فى توجيه الطلاب عن طريق إلقاء دروس فى كيفية استعمال المكتبة، والإفادة من محتوياتها.
- إعداد مقترحات بالكتب الجديدة التى يرى تزويد المكتبة بها، سواء عن طريق المديرية التعليمية، أو وزارة التربية، أو عن طريق شرائها من

المبالغ المخصصة للمكتبة.

- تزويد المكتبة بما تحتاجه من الكتب والمجلات العلمية ومصادر المعرفة والأجهزة التعليمية الحديثة المتنوعة وذلك فى حدود التعليمات المالية، والاعتمادات المخصصة للمكتبة.
- القيام بعقد الندوات لمناقشة المشكلات الثقافية، والاجتماعية، والقومية، والعمل على استثارة أذهان الطلاب، وتوعيتهم بمجريات الأمور والأحداث فى بلادهم.
- الإشراف على جماعة المكتبة والنشاط المكتبى، التى تتكون من المندوبين الثقافيين للفصول ، ومن الطلاب المحبين للقراءة والشغوفين بها، داخل المدرسة، وخارجها .
- متابعة مكتبات الفصول، والعمل على تزويد مكتبة كل فصل بالكتب والمطبوعات المناسبة لتلاميذه، مع تشجيع الإقبال على القراءة، وإتاحة الفرصة أمام التلاميذ لتزويد مكتبات فصولهم عن طريق الهدايا، أو مايرغبون من كتب تثقيفية وعلمية، وذلك بالتعاون مع رواد الفصول.
- التعاون مع مدرسى المواد المختلفة فى تكوين « مكتبات المواد »، على أن يكون لكل مادة حجرة مستقلة، أو مكان خاص يمكن تزويدها بالكتب والمصادر والمقتنيات المتخصصة فى المادة، بحيث تكون فى متناول الأيدى وقت تدريس المادة، أو عند مزاولة الهوايات، أو ممارسة الأنشطة، مما يعود بالفائدة على المعلمين والطلاب.
- العمل على تنشيط القراءة، وذلك بتشجيع الطلاب للاقبال على الإطلاع، والبحث عن المعرفة فى بطون الكتب، وثنايا المراجع، ومتابعة ارتياد الطلاب للمكتبة، ومدى إفادتهم منها، ودراسة أسباب انصراف بعضهم عنها، وتذليل ماقد يعترضهم من مشكلات فى سبيل ذلك.
- مراعاة ميول الطلاب نحو القراءة التى يرغبونها والمناسبة لمرحلة نموهم، مع توجيه هذه الميول، توجيهاً سليماً، وتنويع إفادتهم من المكتبة، مع تعريفهم بالجوانب المختلفة لأقسام المكتبة.
- إصدار صحيفة باسم المكتبة، يشترك فى تحريرها المعلمون والطلاب وتكون مجالا لتسجيل ثمرات قراءاتهم، والإفصاح عن آرائهم، وتعبر

عن خواطرهم، فضلا عن تنمية معلوماتهم ونضج أفكارهم.

- العمل على إصدار النشرات، والدوريات المتضمنة للاعلان عن الجديد من الكتب ، أو ما تراه المكتبة من حوافز للقراءة، أو دوافع لمداومة الإطلاع، أو الدعوة إلى الإشتراك فى المسابقات الثقافية.
- القيام بالدعاية الكافية، والهادفة عن المكتبة، وأهميتها، ومن وسائل ذلك: إعداد قوائم، مشروحة بطريقة مبسطة، متضمنة محتويات المكتبة :
- إعداد قوائم بالكتب، والمراجع التى تخدم المواد الدراسية المختلفة.
- الإعلان بطريق الإذاعة المدرسية - عن الكتب الجديدة، والمطبوعات الحديثة بالمكتبة.
- عرض مجموعات مختارة من الكتب والمطبوعات فى لوحات خاصة، وفى أماكن مناسبة.

على أنه ينبغى أن نضع فى اعتبارنا، أن دور المكتبة يختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى، وفقاً لمتطلبات مراحل التعليم.

وقد يختلف هذا الدور من مدرسة إلى أخرى؛ طبقاً لاختلاف البيئة المحيطة؛ بالتالى، تتنوع الخدمات المكتبية التى تقدمها مكتبة المدرسة، تبعاً لذلك.

ومما لاشك فيه، أن إدارة المدرسة، على أسس علمية دقيقة، تكون إدارة ناجحة، تستطيع أن تعطى الكثير من الفوائد، لكل من التلميذ، والمعلم، والبيئة المحيطة، والمجتمع المحلى.

الأخصائي الاجتماعي للمدرسة

تهتم دول عالمنا المعاصر، بضرورة وجود « أخصائي اجتماعي » في المنشآت التعليمية بمختلف مراحل التعليم.

ذلك، أن وظيفة الأخصائي الاجتماعي، وظيفة تربوية، ذات أهمية في المجال التعليمي. بصفة عامة، والمجال المدرسي بصفة خاصة، باعتبار أن هذا الأخير، يستوعب الأجيال المتعاقبة من النشء، وهم في فترات من العمر، تحتاج إلى رعاية متكاملة، وتوجيه مستمر، فالتربية عملية شاملة، تعنى بالفرد من جميع نواحي شخصيته.

والتلميذ في مدرسته، كل متفاعل ومتأثر بمايحيط به، وهو عندما يأتي إلى مدرسته، إنما يأتي، ومعه شخصية، ذات أبعاد متعددة، تداخلت في إيجادها، جملة عوامل ؛ اجتماعية وبيئيه، وفكرية، واقتصادية .... الخ ولكل منها، تأثيره في تكوين شخصيته.

والمدرسة، ليست مجرد مكان يتلقى النشء العلم فيه، ولكنها أشمل من ذلك، والمدرس، عندما يتعامل مع تلاميذه في فصله، أو مختبره، أو موقع نشاطه، وتخصصه، وعن طريق إدراكه لسلوكياتهم، وقدراتهم، وميولهم، يستطيع أن يقف على الكثير من طبيعتهم، وحقيقة شخصياتهم؛ فهو يعرف من بينهم؛ الذكي، والغبي، والمتفوق، والمتخلف، ويعرف من بينهم، السوي، والشاذ، والعادي، والمشكل، كما يعرف منهم، المنبسط، والمنزوي، وهكذا.

ومن ثم تقتضيه مسئولياته، تنمية التفوق وتشجيعه، دراسة التخلف وتوجيهه، ومتابعة الأسوياء، ومعالجة الشواذ، وتقويم سلوكياتهم، فإن لم يستطع بنفسه، وجهوده، فعليه أن يستعين بغيره من المتخصصين والمهتمين بالشئون التربوية، فمن واجب المربين، توجيه النشء علمياً، ونفسياً، واجتماعياً، ومن بين هؤلاء، الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة، ووظيفة الاخصائي الاجتماعي، من الوظائف التي تتطلبها العملية التعليمية الناجحة، فإذا تسنى للمعلم أن يتبين حالات تلاميذه، ويسهم في التغلب على ماقد يعانون، أو يتعرضون له من مشكلات؛ دراسية؛ أو نفسية، أو سلوكية، فإن الأخصائي الاجتماعي، يستطيع، هو أيضا، أن يتعاون مع المعلم في معالجة هذه المشكلات، فضلا عن قدرته، على القيام بدور إيجابي في الاتصال بين تنظيمات المجتمع المدرسي، بعضها البعض، وبين

المدرسة والأسرة، وكذلك بين المدرسة، والبيئة المحلية.

ومن الملاحظ، أن مهمة الأخصائى الاجتماعى، تختلف فى تنوع خدماتها وحجمها من مرحلة تعليمية إلى أخرى.

وبالتالى، فإن المهام الوظيفية للاخصائى الاجتماعى، تتلخص فيما يلى :

- دراسة حالات الطلاب، المحولة إليه من المعلمين، نتيجة تعرفهم عليها من خلال قيامهم بالتدريس، أو ممارسة الأنشطة.
- وضع الحلول المناسبة، التى تساعد هؤلاء الطلاب على التكيف الاجتماعى مع مدرستهم، والتغلب على مشكلاتهم.
- المشاركة فى التعرف على أسباب المشكلات الدراسية العامة، كنوعيات الانحراف التى يتعرض لها الناشئون ، أو تغيب الطلاب، أو انقطاعهم عن متابعة الدراسة، أثناء العام الدراسى ، وفى نهايته.
- تتبع البطاقات المدرسية، الخاصة بالطلاب، والتى يسجلها رواد الفصول، بمشاركة المسئولين عن الطلاب بكافة تخصصاتهم وأعمالهم، مما يعين الأخصائى الاجتماعى على تفهم المشكلات النفسية، والسلوكية، والدراسية التى يتعرض لها الطلاب.
- الإسهام فى إكساب تلاميذ المدرسة، المهارات ، والاتجاهات الصالحة لخدمة أنفسهم، ومجتمعاتهم.
- مباشرة مايطرح من استبيانات ، أو مايطلب من بيانات خاصة بالتلاميذ، أو التعرف على شخصياتهم، وميولهم، ومشكلاتهم.
- متابعة التنظيمات المدرسية، وإدراك مهامها، والإشراف على الجماعات الاجتماعية بالمدرسة، كجامعة الخدمة الاجتماعية، وجماعة النادى المدرسى...
- حضور اجتماعات : مجلس إدارة المدرسة، مجلس الآباء والمعلمين، مجلس النشاط المدرسى، مجلس رواد الفصول أو الشعب باعتباره السكرتير المنفذ.
- المعاونة فى التنسيق بين أنواع الخدمات، داخل المدرسة، كاتحادات الطلاب، وجمعيات النشاط، ومجالس الفصول.

- المعاونة فى تنسيق العلاقات بين المدرسة والبيئة المحيطة، عن طريق المجالس المشتركة بين المدرسة وأهل الحى أو البيئة، أو المؤسسات ذات الأهمية التربوية، والخدمات المتنوعة التى يفيد منها الطلاب والمجتمع المحلى.
- تنظيم السجلات الاجتماعية المدرسية، كسجل الاجتماعات العامة، الذى يسجل فيه محاضر هذه الجتماعات، وقراراتها حتى يمكنه متابعتها.
- إعداد التقارير الدورية؛ المفصلة، والتحليلية عن الحياة الاجتماعية فى المدرسة.
- دراسة المبنى المدرسى، ومرافقه، وملحقاته، ومدى كفايته لممارسة الإنشطة، والخدمات الاجتماعية، والعمل على تهيئته لذلك.

أمين مختبر المدرسة

وظيفة أمين المختبر، أو أمين المعمل، إحدى الوظائف الفنية فى المدرسة، التى يستكمل العمل المدرسى أداءه بإتمامها.

وهى مجموعة من الخدمات التعليمية، متممة لخبرات التلاميذ، موضحة لمفاهيمهم، قوامها، تطبيق الحقائق العلمية، وتحويلها إلى واقع ملموس.

وقبل أن نتناول المهام الوظيفية لأمين المختبر، نشير إلى مايأتى :

- أن المختبرات أو المعامل، التى توجد بالمدارس، متنوعة، منها :

  مختبر للكيمياء، مختبر للفيزياء،

  مختبر للتاريخ الطبيعى، وفروعه : حيوان، نبات، جيولوجيا.

  مختبر الرياضة التطبيقية (الميكانيكا) .

- أن أمين المختبر، ينبغى أن يكون ذا ثقافية مهنية؛ بمعنى أن يكون مدركاً لطبيعة عمله، ملماً بنوعياته، متفهماً لمناهج الدراسة، التى يقوم بتجهيزاتها المعملية.

- أن يكون أمين المختبر، مدركاً لأهمية عمله، مقدراً لما قد يحدث من خطورة، أو تلفيات، ومن أجل هذا، ينبغى أن يكون، ملماً بكيفية القيام بالإسعافات الأولية، وكيفية إطفاء الحرائق .... الخ.

الاختصاصات الوظيفية لأمين المختبر :

يغلب على عمل أمين المختبر، الصفة الفنية، باعتبار أنه دائم التعامل -عن قرب - مع التطبيقات العلمية، والتجارب المعملية .

ومن اختصاصاته الفنية، مايأتى :

- إعداد الأماكن المناسبة واللازمة لحفظ الأجهزة، والأدوات، والمواد، والقيام بصيانتها، والمحافظة على مايوجد بالمعامل من أثاث، وتجهيزات.

- إعداد التوصيلات الزجاجية المختلفة، اللازمة لإجراء التجارب، ووضعها فى أمكنه مناسبة، يسهل تداولها، وكذلك حفظ الأحماض فى زجاجات محكمة.

- حفظ المواد الكيميائية بما يتناسب وطبيعة، وخصائص كل مادة، وكذلك، صقل الأدوات النحاسية، من وقت لآخر، حتى لا تكون عرضة للصدأ، مما يكون له أثره على الناحية العملية.
- فحص الأجهزة، والأدوات من وقت لآخر، لمعرفةمدى فاعليتها، والتأكد من صلاحيتها قبل استخدامها.

اختصاصات مساعدة لفنية المعمل :

يقوم أمين المختبر بمجموعة من الأعمال المساعدة على إتمام عمله، منها:

- الاحتفاظ بكشوف المقررات الدراسية، ومراعاتما يلزمها من أجهزة وأدوات، ومواد، وتركيبات.
- حصر مايوجد بالمعمل من أدوات وأجهزة، وآلات تعليمية، حتى يكون على بينة بعمله، ومدركاً لما يلزمه، وماقد يوجد بهامن تلفيات، أو قصور في أدائها.
- القيام بتحرير كشوف استلام الأصناف التي ترد إلى المعمل، أومطلوب شراؤها ، أو إحضارها إلى المدرسة، وذلك عن طريق لجنة مكونة من مدرسي العلوم، ويكون أمين المعمل عضواً بها، وبإشراف مدير المدرسة (أو ناظرها) أو من ينيبه عنه.
- إعداد دفاتر مبوبة التقسيم، هجائية الترتيب، لعهدة المعمل (متضمنة فروع المواد العلمية المعملية)، مع توضيح نوعية العهدة. استهلاكية كانت أو مستديمة، وبيان تاريخ، وجهه صرف الأصناف المدونة.
- إعداد دفتر تحضير لكل مادة، ويوضح بهذا الدفتر؛ فرع المادة التدريسية، وموضوعها، وتاريخ التدريس، والفرقة الدراسية (طبقا للجدول الأسبوعي لمدرسي العلوم)، وما يلزمها من أجهزة أو أدوات، أو مواد معملية، على أن يعد التحضير، مسبقاً، قبل موعد التدريس.
- إعداد محاضر التخلص من النماذج الحية، (أو إعدامها) كالطيور، والأسماك، والحيوانات الصغيرة المستخدمة في عمليات التشريح أو التدريب العملي. على أن يوقع على المحضر، مدرس المادة، والمدرس الأول، ويعتمده مدير المدرسة (أو ناظرها)، مع الاحتفاظ بصورة منه، وتقدم الصورة الأخرى لسكرتير المدرسة لترفق مع مستندات الصرف.

– مراعاة القواعد، والتعليمات المتبعة، فى الحالات التالية :

– فقد الأشياء أو تلفها أو كسرها.

– إصلاح الأجهزة والآلات والأدوات.

– صرف أو نقل أصناف أو عهدة من مدرسة إلى أخرى.

– تسليم العهدة من أمين مختبر إلى أمين آخر.

– تشميع المختبر عند انتهاء العام الدراسى.

– الاحتفاظ بملفات المختبر، ومستلزماته، ومحاضرمكاتباته.

الاختصاصات الإدارية :

تتضمن أعمال أمين المختبر – بطبيعتها وبصفة عامة – كما أوضحناها، جانباً إدارياً.

وبالإضافة إلى ذلك، فمن النواحى الإدارية :

– ترقيم مناضد المختبر، والمجاهر، والموازين .

– ضبط الموازين، وكتابة تعليمات استخدامها، ووضعها بجانب الموازين .

– تنظيم العمل فى المختبرات، والإشراف على عملها.

– الإشراف على توزيع الأجهزة، والأدوات على الطلاب، أثناء الدروس العملية.

– معاونة هيئة تدريس العلوم (المواد المعملية) فيما يقومون به من أنشطة تثقيفية ذات صلة بموادهم، كتكوين جماعات العلوم (بفروعها)، أو إصدار صحيفة علمية، مدرسية.

– التعاون مع إدارة المدرسة، والقيام بتنفيذ ما يسند إليه من أعمال، تسهم فى نجاح العمل المدرسى.

الإداريون في المدرسة

يقتضى التنظيم الإدارى بمدارس التعليم العام- باختلاف مراحله - وجود بعض الوظائف الإدارية، التى تسهم فى تحمل أعباء مسئوليات العمل المدرسى، باعتبار أن المدرسة، تمثل فريق عمل متكامل.

من هذه الوظائف :

(١) أمين سر المدرسة :

يطلق عليه بالمفهوم المتداول، « سكرتير المدرسة » .

ووظيفة « سكرتير المدرسة »، من الوظائف الإدارية الهامة، ذات المسئوليات محدودة التركيز.

وفيما يلى، نعرض - بإيجاز - لاختصاصات هذه الوظيفة.

- القيام بأعمال التحصيل، والتوريد على اختلاف أنواعها.
- إمساك حسابات الرسوم الإضافية، ورسوم النشاط المدرسى، والجمعيات المدرسية.
- إعداد سجل مصروفات الطلاب ، من واقع نتيجة امتحانات النقل فى نهاية العام الدراسى، وعند الانتهاء من التحصيل، ترصد جميع الرسوم فى سجل المصروفات، مع استيفاء البيانات المطلوبة.
- تحرير كشوف المرتبات الشهرية، والأجور، واستمارات العلاوات ، والمكافآت، وصرف هذه المستحقات فى مواعيدها، وطبقاً للقواعد والتعليمات المالية.
- استيفاء البيانات الخاصة بموظفى المدرسة ومستخدميها فى السجلات، وإعداد ملف فرعى لكل منهم.
- إثبات أجازات الموظفين، والمستخدمين، فى سجلات خاصة بها، مع بيان أنواع هذه الأجازات.
- إمساك حسابات السلفة المستديمة، والسلفة المؤقتة، فى الدفتر الخاص بكل منهما.

- إمساك الدفاتر الخاصة بالانتدابات، والأعمال الإضافية، التى تتم داخل المدرسة، وخارجها.
- المشاركة فى إعداد الإحصاء الشهرى، الذى يطلب من المدرسة، وكذلك، تنفيذ مايوكل إليه من أعمال إدارية، تخدم العمل المدرسى.

(٢) أمين توريدات المدرسة:

تتنوع أعمال أمين توريدات المدرسة، ما بين مخزنية، ومالية، وكتابية، فهو المسئول عما يرد إلى مدرسته من الكتب، والأدوات المدرسية، وكذلك بعض العهد.

وفمايلى، نعرض - بإيجاز - لاختصاصات هذه الوظيفة :

- طلب الكتب والأدوات، طبقاً للمقررات، والمرتبات التى تعتمدها وزارة التربية والتعليم، فى كل عام، وإثبات مايرد منها فى السجلات خاصة بها، مع بيان مطابقتها للمطلوب، أو وجود نقص، أو زيادة.
- تسلم الكتب والأدوات التى ترد أو تصرف من المخازن الدائمة، أو الفرعية، بعد استيفاء البيانات الإحصائية المطلوبة.
- توزيع الكتب، والأدوات على الطلاب، بعد عمل كشوف توزيع لكل فرقة من الفرق الدراسية، من صورتين؛ ترسل إحداهما إلى قسم التوريدات بالمديرية التعليمية، ويحتفظ بالثانية فى المدرسة، للرجوع إليها، وقت الحاجة مع مراعاة أن تكون هذه الكشوف من واقع نتائج امتحانات النقل العام.
- قيد الأصناف المنصرفة للمدرسة فى دفاتر العهدة. مستديمة ، أو مؤقتة، كل فيما هو معد له، مع تخصيص ملف لأذون صرف المستديم ، وآخر للاستهلاكى (أو المؤقت) .
- تحرير استمارات المناقصات المحلية، وتفريغ عطاءاتها فى دفتر خاص، وإثبات أوامر التوريد، بعد اعتمادها.
- إعداد كشوف الجرد، متضمنة بيان المقيد بدفاتر العهدة المستديمة، لتقوم لجان الجرد بإجرائه فى المواعيد المحددة له، على أن يخصص ملف لصور الجرد العام، حتى يمكن مراجعة هذا الجرد، طبقاً للتعليمات.

- إمساك دفتر يومية للمكتبة، مع مراعاة القيد فيه، أولا بأول، حيث ترصد فيه، الكتب بتوالى تواريخ ورودها، بصرف النظر عن موضوعها، أو لغتها.
- إمساك دفاتر العهدة الدائمة، وملفات العهد الشخصية، التى قد توجد لدى معلمى أو موظفى المدرسة.
- إمساك حسابات الدفاتر المالية، والأوراق المدموغة، وحسابات الكتب المباعة، وكذلك حساب التغذية المدرسية (إذا وجدت).
- قيد المكاتبات؛ الصادرة، والواردة، والمسجلة، والمستعجلة، فى السجلات الخاصة بكل منها.
- حفظ النشرات، والمنشورات التى ترد إلى المدرسة فى ملفات خاصة، بها، بعد إطلاع المسئولين عليها، وتوقيعهم بالعلم، وكذلك، حفظ صور من المكاتبات المتبادلة.
- معاونة إدارة المدرسة، فيما يتطلبه العمل المدرسى من مكاتبات.

(٣) معاون المدرسة :

وظيفة معاون المدرسة (بالنسبة لمدارس البنين) أوضابطة المدرسة، (بانسبة لمدارس البنات)، من الوظائف الإدارية، ذات الأعمال المتعددة.

وفيما يلى نعرض - بإيجاز - لاختصاصات هذه الوظيفة :

- تلقى طلبات المستجدين من الطلاب، وإعداد سجل لقيدهم فيه، مع مراعاة عدم الكشط فى تدوين الأسماء.
- إعداد ملفات لطلاب المدرسة، مع تنظيمها طبقاً للفرق الدراسية.
- إعداد سجلات حضور وغياب الطلاب، من واقع قوائم الفصول، والمعتمدة من مدير المدرسة (أو ناظرها)، وحصر، وقيد الغياب اليومى، وإخطار أولياء أمور الطلاب بغيابهم، كتابة.
- إعداد دفتر لقيد الطلاب المحولين من المدرسة وإليها، أو المعاد قيدهم، مع استيفاء البيانات الخاصة بكل طالب، وبيان حالة ورود ملفه، أو تصديره.
- قيد الخطابات الواردة، الخاصة، للمعلمين، والموظفين، والطلاب .

- إعداد البيانات التى تطلب عند تحرير استمارات الامتحانات العامة، وكذلك، كتابة الشهادات المطلوبة لطلاب المدرسة، فى ضوء التعليمات الخاصة بذلك.
- جمع أوراق امتحانات النقل للعام الماضى ، وحفظها فى ملفات الطلاب.
- إعداد البيانات التى تطلبها لجنة النظام والمراقبة، قبل انتهاء العام الدراسى، استعداداً لامتحان نهاية العام.
- القيام بأعمال عيادة الطبيب، والوحدة الصحية المدرسية، كتحويل الطلاب إليها، وإثبات حالة الطالب المحول، وقيد الأجازات المرضية للطلاب، فى سجل خاص بذلك.
- القيام بعمل الإحصاء الشهرى للمدرسة، وإرساله للمديرية التعليمية.
- القيام بشئون التغذية المدرسية - إن وجدت - ومباشرة أعمالها، والمشاركة فى استلام الأصناف المطلوبة، ومعرفة مدى مطابقتها للمواصفات، وإعداد موائد الطعام، وتوزيع التغذية على الطلاب.
- مباشرة ماقد يوجد بالمدرسة من إنشاءات، أو تركيبات، أو تعديلات فى مرافق المدرسة، مع ملاحظة سلامة المبانى، والتجهيزات المدرسية، والتنبيه إذا طرأ خلل فيها، والاتصال بالمختصين.
- وإلى جانب ذلك، عليه ملاحظة مرافق المدرسة، وما يوجد بها من ملاعب، أو حدائق، وعدادات مياه، وإنارة، ومضخات حريق ..... الخ مع كتابة تقرير يومى عن حالة المدرسة، فى نهاية اليوم المدرسى.
- استلام مقررات المدرسة من أدوات الكتابة، وأدوات النظافة، بالإضافة إلى معاونة أمين التوريدات فى صرف الكتب والأدوات لطلاب المدرسة.
- القيام بجرد العهدة الخاصة بأثاث المدرسة فى المواعيد المقررة لذلك .
- ملاحظة أعمال رجال الصف الثانى (المستخدمين والعمال) ومباشرته لقيامهم بواجباتهم، ومتابعته لحضورهم، وتأخيرهم، وغيابهم، إلى غير ذلك من شئون عملهم.

المستخدمون :

هؤلاء هم العمال، أو رجال الصف الثاني، الذين يقومون بمستلزمات العمل المدرسي، كأعمال النظافة، ونقل، وترتيب الأثاث، وتجهيز أدوات المختبرات أو المعامل، والملاعب، وغير ذلك من الأعمال اليومية، اللازمة للحياة المدرسة.

ولاشك، أن هذه المجموعة من العاملين، يسهمون بخدماتهم فى إتمام العمل المدرسى.

تعقيب :

بعد أن تناولنا بالعرض، والتفصيل، مهام فريق العمل المدرسى، يمكننا القول بأن أعضاء هذا الفريق، يمثلون وحدة مترابطة، حيث يؤدى كل منهم دوره في العملية التعليمية، التربوية، ويتحمل مسئولياته، ويباشر اختصاصاته، بالقدر الذى تسمح به مهام وظيفته، وما يناط به من عمل .

ونحن إذا رجعنا إلى حقيقة الإدارة التعليمية، نجدها تهدف فى جوهرها إلى نجاح العمل المدرسى.

ومن ثم، إذا اعتبرنا المدرسة، هى جوهر إدارة التعليم؛ (بكلياتها، وجزئياتها)، فإن أصالة هذا الجوهر، تتحدد داخل المدرسة، ومايجرى بها من أمور، وما يتم فيها من خدمات متنوعة؛ فهى المكان الذى يعد الأجيال، ويبنى النفوس، والعقول، ويقدم للبشرية، دعائم الحياة فى دنيا الناس.

حقاً، أنه فريق عمل متكامل، ذلك ، الذى يقدم لإدارة التعليم، ثمرة إعداد، وتخطيط، وتنظيم، ثم تضافر جهود كثيرة.

صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية، شأنها شأن أى عمل يقوم به الإنسان، لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته، أو القيام به.

ونحن، إذا تفحصنا ماهية الإدارة المدرسية، وتتبعنا مسار الممارسة فيها، نجد أنها تعانى - أحياناً - من بعض الأمور، التى تمثل صعوبات فى طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات (أو المشكلات، كما يمكننا أن نطلق عليها) تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعا لظروف المدارس، وطبيعة القائمين عليها، ولكنها - على أية حال - مظهر من مظاهر طبيعة الإنسان، وحركته فى الحياة، فالبشر، ليسوا سواء فى كل شيء، وإنما توجد بينهم فروق فردية، قد تكون فى ناحية أو أخرى، وقد يتشابهون فى سمات، إنها حياة الناس، ودنيا البشر.

وإذا جاز لنا أن نصنف الصعوبات أو المشكلات التى تتعرض لها الإدارة المدرسية، فإنه يمكننا، وضعها، على النحو التالى :

أولا - صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية:

وتتمثل فى :

- النقص فى هيئة التدريس، وعدم كفاية الأعداد المطلوبة للمدارس.
- إنخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، لاسباب مهنية، أو نفسية.
- تنوع سلوكيات المعلمين؛ فهناك المعلم العنيد أو المشاكس، والمعلم غير المنتظم أو المتغيب، وهناك المعلم حديث التخرج، والمعلم المغرور.
- وجود بعض الطلاب المشكلين من ذوى السلوك المتوتر، والميول العدوانية، والانقطاع عن الدراسة.
- الدروس الخصوصية، التى قد تتفشى بين طلاب المدرسة، وأثر ذلك على العمل المدرسى.
- عدم استقرار الجدول المدرسى، نتيجة لتنقلات هيئة التدريس، أو وجود عجز فى بعض التخصصات.
- عدم توافر الإمكانيات المادية، المطلوبة لنوعيات العمل المدرسى.

- تعارض المسئوليات، والاختصاصات – أحياناً – بين السلطات المركزية والسلطات المحلية، المسئولة عن التعليم.

ثانيا : صعوبات التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني :

وتتمثل في :

- صعوبة القيام بعمليات التوجيه أو الإشراف الفنى، إلى جانب القيام بالأعمال الإدارية المتشعبة، وكلا العملين من مهام العملية التربوية.
- إعطاء النواحى الإدارية الأهمية القصوى من جانب غالبية مديرى المدارس (أونظارها) والنظر إليها على أنها – وحدها – هى مهمة الإدارة المدرسية، ومن ثم يعكفون على الأعمال الإدارية، ويتركون الإشراف الفنى للموجهين المتخصصين .
- تنوع المواد الدراسية، والتخصصية، بالإضافة إلى المشغوليات المتنوعة للعمل الإدارى، من معوقات متابعة الإشراف الفنى.
- يستطيع مدير المدرسة اليقظ، أن يشرك العاملين معه فى المهام الموكله إليه، ويستعين بخبراتهم (الإداريين والمعلمين، كل فى مجال عمله، وتخصصه).

ثالثاً – صعوبات العمل فى مدارس المدن :

وتتمثل فى تعرض إدارة المدرسة إلى :

- الضغط الناتج عن حركات هجرة السكان المستمرة من الريف إلى المدن، واستقرارهم بها، سعياً وراء مزيد من التحضر أو النفع الاقتصادى.
- الضغط على أنواع معينة من التعليم (الثانوى العام على سبيل المثال).
- الضغط لتجاوز نسبة القبول، المتضمنه فى تخطيط الدولة للتعليم.
- الضغط لتجاوز الكثافات المقررة للفصول فى مراحل وأنواع التعليم المختلفة، نتيجة لظروف مادية، أو تعليمية، أو اجتماعية.
- الضغط لإعادة قيد الطلاب، الذين استنفدوا مرات رسوبهم فى صف من الصفوف الدراسية.
- الضغط لقبول صغار السن من تلاميذ المرحلة الابتدائية.

- عدم اتباع نظام اليوم الكامل فى الدراسة، نتيجة لظروف متعددة.

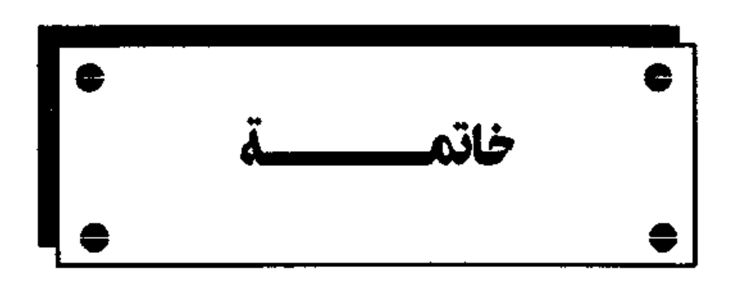
رابعاً - صعوبات العمل في مدارس الريف :

وتتمثل فيما يأتى :

- ارتفاع نسبة الغياب، والتسرب بين الطلاب فى مراحل التعليم، وفى المرحلة الابتدائية، بصفة خاصة.
- انخفاض نسبة تعليم البنات عنها بالنسبة للبنين فى مختلف المراحل التعليمية.
- لا تزال المراحل التعليمية، التالية للمرحلة الابتدائية، فى حاجة إلى مزيد من الاهتمام بإمكانياتها المادية، والبشرية.
- ضعف المتابعة الفنية لبعض جوانب العملية التعليمية.

خامساً - صعوبات العمل في مدارس المناطق النائية، منها:

- عدم توافر احتياجات هذه المناطق من الخدمات التعليمية اللازمة.
- إحساس غالبية العاملين بالمناطق النائية بعدم الارتياح، مما ينعكس على عملهم، وإنتاجيتهم التربوية.
- لايزال الوعى التعليمى بين كثير من التجمعات السكانية، فى حاجة إلى تعميق، مما يلقى على المدرسة، تبعات هامة، تضاف إلى مسئولياتها.



خاتمة

بلادنا العربية وإدارة التعليم

لعل فى مقدمة أهداف أى باحث عربى فى مجال التربية والتعليم ، عندما يتناول بالدراسة أحد الموضوعات التربوية ، هو أن يقيم واقع أوضاع التعليم فى الوطن العربى ، ثم يقدم ما يراه من آراء ، ومقترحات فى سبيل تطوير هذا الواقع إلى ما هو أفضل ، حتى تستطيع الدول العربية ، أن تواكب الأتجاهات التقدمية فى عالمنا المعاصر ، والتى تأخذ بها الدول الكبرى .

وتلك ، هى غاية كاتب هذه السطور .

وتتضمن الخاتمة ، التى نحن بصددها ، تقويماً موجزاً لأوضاع إدارة التعليم الحالية فى بلادنا العربية ، ثم بعض المقترحات ، من أجل تطويرها بما يتناسب ، وظروف المجتمع العربى ، لتتمكن الإدارة العربية للتعليم ، من مسايرة التطورات التربوية ، العالمية ، المعاصرة .

فإذا وقفنا أمام الإدارة التعليمية فى الدول العربية ، وقفة متأنية ، فاحصة ، نجد أنفسنا أمام الحقائق التالية :

أولا :

أن قليلا من دول الوطن العربى ، اتجهت – فى السنوات الأخيرة – نحو تطوير الإدارة العامة بها وبالتالى ، إدارة التعليم فيها ، وذلك على أسس عصرية ، حديثة ، رغبة منها فى تقدم الأسلوب الإدارى . فاتجهت نحو اللامركزية فى إدارتها للتعليم ، حيث أعادت تنظيم الإدارات ، والكوادر المشرفة على التعليم ، وأعادت بناء الهياكل الوظيفية بها ، ومنحت السلطات الإقليمية ، والمحلية ، بعض المسئوليات ، والاختصاصات التى يمكن ممارستها تخفيفاًعن إدارات المستوى القومى .

كذلك ، اتجهت بعض الدول العربية ، نحو التخطيط المبنى على الدراسة الموضوعية ، مما يزيد من فاعلية إصدار القرارات التعليمية .

بيد أنه ، بالرغم من ذلك ، فإن ما يدورفى بلادنا العربية بشأن هذه الأمور، لا يزال فى حاجة إلى عمق الفهم ، وجدية التطبيق وسلامته .

ثانيا :

إن البلاد العربية - فى معظمها - لاتزال حتى الآن ، تستخدم التنظيمات الإدارية ، المتبعة منذ سنوات طويلة ، سواء فى مما رستها ، أو فى إجراء تعيينات ، وتنقلات ، وترقيات المسؤلين عن شئون التعليم .

ويظهر هذا ، بوضوح ، فى أسلوب ممارسة الوظائف القيادية والإشرافية فى عدد من الدول العربية ، والرغبة فى أن يتولاها العناصر الوطنية ، (أبناء الدولة نفسها) دون غيرهم ، وقد لا يصل مستواهم القيادى ، أو الإشرافى إلى درجة التكافؤ الوظيفى المناسب ، فهم يعينون فى وظائفهم ، دون إعداد ، أو تأهيل مسبق ، أو ممارسة عملية عميقة ، اللهم إلا الرغبة فى القيادة أو الإشراف ، والحفاظ على مواطنة الإدارة ، أو الأدارة للمواطنين ، حتى يتم إعداد قيادات مدربة .

ونستطيع أن نلمس ذلك فى الأتجاه نحو : « سودنة الإدارة » بالنسبة للسودان ، وصوملة الإدارة » بالنسبة للصومال ، و« وسعودة الإدارة » ، بالنسبة للسعودية ، وغيرها من الدول التى تنفض غبار الماضى ، وتحاول تعويض ما فاتها، وتساير عصر التقدم ، والتطور .

ثالثا :

إن بعض الدول العربية - لاتزال حتى الآن - لم تتحقق فيها ، الصلة التى يجب توافرها بين المدرسة ، وبيئتها المحيطة ، ومجتمعها المحلى ، حيث تظل المدرسة بعيدة عن مشكلات البيئة ، ومدارستها ، ومحاولة الإسهام فى حلها ، وبعيدة عن المجتمع ، والإحساس بظروفه ، والمشاركة فى تقديم خدمات تثقيفية ، وقومية ، وسلوكية له ، وما هذا ، إلا قصور فى عمليات الإدارة ، ومن قبل ، هو قصور فى إعداد من يقومون على إدارة هذه المدارس ، ومؤسسات التعليم ، أو إهمال إعدادهم لهذا العمل الهام .

رابعاً :

إن أساليب الممارسة فى عمليات الإدارة التعليمية ، من حيث إعداد الاعتمادات المالية ، وكيفية توزيعها ، والإنفاق على التعليم ، وما يخطط له من مشروعات ، ومن حيث جمع البيانات ، والإحصائيات المصنفة ، عن المنشآت التعليمية ، وعن العاملين بها ، وقيادتها ، وطلابها ، وبرامجها ، ومتطلباتها ، ... الخ .

لا تزال هذه الممارسة – فى كثير من الدول العربية – متمسكة بتقاليد الماضى، بعيدة عن التقنيات الحديثه ، والتكنولوجيا العصرية ، وهى ، وإن استخدمتها ، فإنما تفعل ذلك ، مسايرة للعصر ، ولكنها ، فى حاجة إلى تغيير جذرى فى سلوكيات الإدارة ، وفى حاجة إلى تمرس عميق ، عن اقتناع بجدواه ، وفعاليته .

خامسـاً :

إن معظم الدول العربية ، لم تأخذ بعد بأساليب جادة ، وحديثة فى إعداد القيادات ، والكوادر الإدارية ، والإشرافية على التعليم ، فلايوجد بين جامعاتها ، أقسام متخصصة (سواء فى كليات ، أو معاهد) لإعداد هؤلاء القادة ، وهى إن وجدت ، فتتمثل فى أبسط أنواع الإعداد ؛ كأن يكون لجملة أسابيع ، أو بضعة شهور (فى أحسن الحالات) ، يقضيها المتدرب فى استيعاب مجموعة من المحاضرات أو المعلومات ، تتخللها قلة ضئيلة من الزيارات الميدانية العابرة ، ثم يعود ، ليقود فريقاً مسؤلاً عن التعليم فى أحد قطاعاته .

بل ، وقد يصل الأمر بالبعض ، أن يأخذ بدعوى : « أنه من لايصلح للتعليم، يصلح لإدارته » ، وهذه الدعوى على جانب كبير من الخطورة ، فإدارة التعليم ، ليست أقل أهمية عن التعليم نفسه .

سادسـاً :

إن معدلات الزيارة السكانية فى الوطن العربى (نحو ٣٪ سنوياً) ، والتى تصحبها زيارة فى وعى الجماهير العربية ، تشير إلى توقع تزايد أعداد المتعلمين ، أو الملتحقين بالتعليم ، وتزايد أعداد المعلمين ، أو الحاجة إلى إعداد المزيد منهم ، وبطبيعة الحال ، زيادة المدارس ، والمعاهد التعليمية ، وما يترتب على ذلك من تزايد مسئوليات الإدارة ، والقيادة ، والريادة ، مما يملى على الدول العربية مسئولية إعداد خطط مستقبلية لمواجهة هذه التوقعات .

ومن ثم ينبغى أن يسعى لتطبيق الأخذ بالأساليب التربوية ، والتعليمية الحديثة ، والمتطورة ، المتضمنة لتوقعات المستقبل ؛ فهناك : « التعليم المستمر » ، و « التعليم المتعدد الوسائط » ، و « التعليم عن طريق وسائط الاتصال الجماهيرى » ، وهناك ، « الجامعات المفتوحة » وهكذا ، وتستطيع الإدارة ، أن تلعب دوراً كبيراً فى تحقيق ذلك .

إذا كان هذا ، هو تصورنا لواقع إدارة التعليم فى بلاد الوطن العربى ، فماذا ينبغى أن تكون عليه ، فى عصر تطورت فية حياة الشعوب ، وتغيرت ظروف المجتمعات ؟؟

حتى ترتفع بالإدارة التعليمية فى بلادنا إلى مستوى مسئوليات العصر الحاضر ، وما يتسم به من تقدم سريع ، وتدفق فى المعلومات وتطور مستمر ، علينا إذن ما يأتى :

(أ) من حيث المنظور العام لإدارة التعليم

ونعنى بهذا ، الأوضاع التى ينبغى أن تكون عليها الإدارة التعليمية فى البلاد العربية :

١ – إعادة النظرفى تنظيمات الإدارةالتعليمية (بالنسبة لجميع الدول العربية) ، والعمل على تخليصها من جمود القوانين ، وعقم الروتين ، مع تطويرها – بصفة مستمرة – بما يتناسب ومتطلبات العصر ، ومستقبل هذه الدول ، ومراعاة الاستفادة من الآراء البناءة لذوى الكفاءات من المتخصصين العرب.

٢ – إيجاد تعاون مشترك بين أجهزة التخطيط التربوى، وأجهزة الإحصاء، والأجهزة التنفيذية عند وضع الخطط التعليمية (فى دول عربية) ، على أن تتوفر لهذه الأجهزة ، الإمكانيات البشرية ، المدربة ، والمادية ، الكافية للقيام بمهامها .

٣ – العمل على تعميم تدريس مقررات ، وبرامج عن الإدارة التعليمية والمدرسية فى معاهد إعداد المعلمين، وكليات التربية (فى الدول العربية جميعها)، على أن تحتل هذه الدراسة مكانها الرئيسى بين مواد إعداد هؤلاء المعلمين ، وأن يكون لها وزنها التربوى فى إعدادهم .

٤ – العمل على تكامل العملية التربوية بشقيها ؛ الإدارى والفنى ، وهذا يقتضى من كل دولة عربية ، أن تعد التنظيمات الكفيلة بتحقيق ذلك فى ضوء ظروفها ، مع الاستعانة – إلى حين – بذوى الكفاءة من أبناء الدول الشقيقة ، مما يدعم التعاون الثقافى ، وتزاوج الخبرة ، ويثرى المجال التربوى .

٥ – أن تأخذ الدول العربية بتكنولوجيات الإدارة التعليمية ومستحدثات، وتقنيات العصر ، سواء فى نظرياتها ، أو تطبيقاتها ، على أن يؤخذ فى الاعتبار ، ضرورة تحديث فكر ، وعقلية العاملين فى هذا المجال ، حرصاً على تكامل العمل التربوى، بالإضافة إلى توحيد مصطلحات إدارة التعليم فى دول الوطن العربى .

٦ – أن تتضمن الخطط القوميةالشاملة للتنمية الاقتصادية ، والاجتماعية ، إعداد الكوادر ، والخبرات ، والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية ، وبالتالى ، وضع مخططات للتنمية الإدارية التربوية بما يتناسب واحتياجات كل دولةعربية.

٧ – العمل على إعداد القيادات التربوية ، والإشرافية ، المهيمنة على شئون التعليم (بمستوياتها المختلفة) ، إعداداً يتلاءم مع المهام الموكلة إليهم ، وكذلك العناية بإعداد العاملين فى وظائف الإدارات التعليمية ، مع توجيه خبراتهم .

٨ – العمل على عقد الحلقات، والمؤتمرات والدورات، والبرامج التجديدية والمتنوعة (من وقت إلى آخر) لمدارسة أوضاع، ومشكلات الإدارة التعليمية على أن يكون لاتحادات المعلمين ، بكل دولة عربية، وللاتحاد العام للمعلمين العرب، دور فى إقامة هذه اللقاءات، أو الدورات، أو البرامج ، والتنسيق بينها .

٩ – العمل على الأخذ باللامر كزية فى إدارة التعليم ، وتمويله – تخفيفاً من أعباء المركزية – مع مراعاة عدم الازدواج ، أو التضارب بين اختصاصات السلطات المركزية ، والسلطات اللامركزية ، التى بأخذ بتنظيماتها بعض الدول العربية ، ومحاولة الاستفادة مما وصلت إليه هذه الدول فى هذا المجال، مع وجوب توافر المواءمة الثقافية ، والمناخ التربوى المناسب ، على أن يؤخذ فى الاعتبار ، أن كلا من المركزية ، واللامركزية ، لها مزاياها ، وعليها مآخذها (١) .

١٠ – الإفادة مما تقوم به المنظمات التربوية المتخصصة من أنشطة ، أوما تعقده من مؤتمرات ، أو ما يصدر عنها من مقترحات ، أو مطبوعات ، أو ما تعده من دراسات ؛ سواء على المستوى الدولى ؛ كمنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو العالمية) ، أو على المستوى العربى ، كالمنظمة العربية والثقافية والعلوم (اليونسكو العربية) ، والمنظمة العربية للعلوم الإدارية ، أو على المستوى الإقليمى والمحلى فى الدول العربية ، كالمعاهد ، والمؤ سسات ، المعنية بالشئون العلمية ، والأكاديمية ، والبحوث التطبيقية فى ميدان الإدارة ، بصفة عامة ، وإدارة التعليم ، بصفة خاصة .

(١) راجع ماكتب عن المركزية واللامركزية في الفصل الثانى من الباب الثانى من هذا الكتاب .

(ب) من حيث قيادة المنشآت التعليمية

ونعنى بهذا ، كيفية إعداد قادة التعليم ، أو مديرى المدارس (أو نظارها) بصفه خاصة ، باعتبار أن المدرسة ، جوهر لإدارة التعليم ، وأن العاملين فيها ، يمثلون فريق عمل متكامل ، وعلى رأس هذا الفريق ، مدير المدرسة ، المسؤل الأول عن العمل المدرسى .

ذلك ، أن كثيراً من دول عالمنا المعاصر ، تأخذ بنظم إعداد مديرالمدارس، وتدريبهم قبل مباشرتهم لأعمالهم ، وكذلك أثناء خدمتهم ، على أن يوكل هذا الإعداد إلى جهاز ، أو إدارة أو وحدة متخصصة .

ولكى تتحقق الغاية من الإعداد ، ينبغى مراعاة ، ما يأتى :

١ - أن توضع معايير معينة لاختيارهؤلاء المديرين ، على أن يكون عامل تقدم السن مع الخبرة ، أو الرغبة فى الترقية ، هما وحدهما من مبررات الاختيار ، أو الإعداد لهذه الوظيفة ، وبالتالى ، يمكن وضع البرامج التى تحقق الغاية ، ويكون التقييم على أسس موضوعية .

٢ - أن يكون هناك تنسيق بين الجهة التى تتولى إعداد مديرى المدارس ، ووزارة التربية والتعليم ، مع مراعاة أن يتسم الإعداد بروح النظام العام للتعليم فى الدولة ، والسياسة التعليمية لها ، ونظم التعليم المتبعة فى مدارسها ، مع المواءمة بين هذا الإعداد وطبيعة المراحل التعليمية التى يعد المدير (أو الناظر) للعمل بها ، على أن يتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية تجريبية ، لبعض الوقت .

٣ - أن يكون اختيار مديرى المدارس من بين المعلمين ذوى الموهبة ، والقدرة على تحمل أعباء القيادة ، وينبغى أن يوضع فى الاعتبار ، أنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم الناجح ، مديراً ناجحاً ، فقد يجيد التدريس بما لديه من مهارات خاصة ، بينما يفشل هذا المعلم عند قيامه بعمل مدير المدرسة ، لسبب أو لآخر .

وهناك ، من يرى أنه لابأس من الاستعانة - فى بعض الأحيان - بمن يعملون فى إدارة المهن الأخرى ، مع تدريبهم للقيام بالأعمال التعليمية ، ولكن ، هذا الرأى ، عليه من المآخذ ، والمحاذير ، ما يوجب عدم التحمس له.

أن يقوم على إعداد برامج تدريب وتأهيل مديرى المدارس ، متخصصون ، (ولاسيما من هيئة التدريس بالجامعات) ، مدركون لأهمية هذا العمل ، يمكنهم توجيه المتدربين بكفاءة ، ومن ثم ، يتمكن هؤلاء ، من الإستفادة والإفادة .

٥ – أن تتضمن برامج الإعداد ، كيفية تنظيم أوقات المديرين بين عملهم الإدارى، وعملهم الفنى ، والتوافق فى ممارسة كل منهما ، وكيفية مباشرتهم لمسئولياتهم ، والوقوف على ظروف بيئاتهم ، ومشكلات مجتمعاتهم ، ومحاولة الإسهام فى حلها ، باعتبار المدرسة ، مؤسسة اجتماعية أو جدها المجتمع لخدمتة .

٦ – أن يتيح نظام الإعداد والتدريب ، الفرصة أمام المديرين لمواجهة ماقد يحدث من تغيرات فى الاتجاهات ، أو الأوضاع التربوية ، وهذا يعنى ضرورة إعادة تدريبهم أثناء الخدمة ، من وقت إلى آخر وألا تكون برامج الإعداد ، ثابتة ، بصفة مستديمة ، يتلقاها فريق ، ويتلوه فريق آخر ، وهكذا ، ولكن ، يجب مراعاة عناصر التجديد ، والملاءمة لما يحدث من تغيرات فى أوضاع التربية والتعليم ، واتجاهاتها ، وفى ضوء ما يستحدث من أبحاث ، ونظريات تربوية، ونفسية ، وإدارية .

٧ – أن يكون من بين أهداف التدريب ، الارتفاع بمستوى الأداء المطلوب من مديرى المدارس ، وأن يكون ذا فعالية وظيفية فى ممارسة الإختصاصات ، مما يشعرهم – اثناء خدمتهم – بأهميتة .

٨ – ينبغى الإفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة فى إعداد برامج تدريب المديرين ، كتكنولوجيات الإدارة ، وتحديثها ، وتقنيات العصر ، وغيرها ، سواء عن طريق الدراسة ، أو الاطلاع ، وذلك فى ضوء ظروف كل دولة ، وفى إطار الصالح العام للعملية التربوية ، ولا بأس – مثلا – أن تتضمن هذه البرامج ، زيارات ميدانية لبعض الدول ، أو حضور دورات تعدها هيئة اليونسكو الدولية ، وذلك للافادة المتبادلة ، على المستوى العالمى ، وهنا ، يمكن لإتحادات المعلمين أن تلعب دوراً نشطاً فى هذا المجال .

٩ – من المفضل ، (و هو المتبع فى كثير من دول عالمنا المعاصر) أن تشمل :

برامج اعداد مديرى المدارس – إلى جانب التدريب الميدانى – دراسات ، ومناقشات ، حول عدد من الموضوعات ، من أهمها :

- فلسفة التربية ، ومهمتها .
- الإدارة التعليمية .
- الإدارة المدرسية .
- علم الاجتماع التربوى .
- خصائص المرحلة التعليمية ، وأهدافها .
- الإشراف الفنى ، وتحسين مستوى هيئة التدريس .
- التوجية والإرشاد النفسى .
- العلاقات العامة ، والعلاقات بالمجتمع .
- التعرف على حياة المجتمع ، وعلى حاجاته التربوية .
- النواحى القانونية والمالية ، المتصلة بالعملية التعليمية ، والحياة المدرسية .
- التنظيمات المعاصرة للتعليم .
- تقويم العملية التعليمية ، والعمل المدرسى .

١٠ - ينبغى أن يقوم تدريب مديرى المدارس على أسس ثابتة ، غير مهتزة، فلا يكون عرضة لتأثير لبعض التيارات السياسية ، أو الفكرية ، المغرضة ، أوالمستوردة ، دون مواءمة تربوية لحياة المجتمع .

كذلك ، ينبغى أن يتم فى مناخ تربوى نقى ، بعيداً عن المشكلات التى قد تتعرض لها بعض برامج التدريب .

مع ملاحظة ، أن التدريب – فى حد ذاتة – وسيلة ، وليس غاية ، ولا بد من العمل على جودة هذه الوسيلة ، لتتحقق الغاية منها .



ملحقات الكتاب

(١) بعض المراجع العربية

(٢) بعض المراجع الأجنبية

(٣) ثبت ببعض مصطلحات إدارة التعليم .

معذرة أيها القارئ الكريم

مراجع الإضافات فى هذه الطبعة من الكتاب مذكورة فى مواضعها فقط .

بعض المراجع العربية

(١) د . أحـمـد زكي صـالح : علم النفس في الإدارة والصناعـة - دار النهضة العربية ، (الطبعة الثانية) ، القاهرة ١٩٦٧ .

(٢) الجمهورية العراقية : وزارة التربية - نظام وزارة التربية رقم (١٣) لسنة ١٩٧٢ ، بغداد .

(٣)الجمهورية العراقية : وزارة التربية - المديرية العامة للتخطيط التربوي، التوثيق التربوي العدد (١١)- ١٩٧٤ ، بغداد .

(٤) الجمهورية العراقية : وزارة التربية - نظام المدارس الثانويةرقم (٢) لسنة ١٩٧٧ ، بغداد

(٥) المملكة العربية السعودية : جامعة الملك عبد العزيز-كلية التربية في ٢٥ عاماً. مكة المكرمة - ١٣٩٦ هـ - ١٩٧٦ م .

(٦) المنظمـة العربية للعلوم الإدارية - دليل المصطلحات العربيـة الموحدة في العلوم الإداريـة - جامـعـة الدول العـربيـة - القاهرة ١٩٧٤ .

(٧) اليـونسـكو : التربيةالجديدة، العدد الثاني عشر، لسنة ١٩٧٧ .

(٨) اليـونسـكو : مستقبل التربية - العدد الأول - لسنة ١٩٧٧.

(٩) ابرل بولياس ، جيمس يونج . المعلم... أمة في واحد . ترجمة إيلي واريل . دار الآفاق الجديدة - بيروت ١٩٦٨ .

(١٠) تيـد أوردواي : الإدارة ، هدفها وإنجازها - ترجمة على كامل زيدان عالم الكتب - القاهرة ١٩٦٧ .

(١١) جـان تومـا : معلمون لمدارس الغد - ترجمة فؤاد صروف - مكتبة لبنان - بيروت ١٩٧٠ .

(١٢) جمهورية مصر العربية : **القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ بشأن نظام الحكم المحلى** - القاهرة .

(١٣) جمهورية مصر العربية : **وزارة التربية والتعليم - قرار وزارى رقم (١٣٦) فى ٢٤/٩/١٩٧٥** بشأن قواعد شغل الوظائف التنظيمية والأدارية والتخصصية ، والمكتبية والفنية بوزارة التربية والتعليم .

(١٤) جمهورية مصر العربية : **وزارة التربية والتعليم - قرار وزارى رقم (١٦٠) فى ٥/٨/١٩٧٦** بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف هيئات التدريس والإشراف والتوجية الفنى والوظائف الفنية الأخرى .

(١٥) جمهورية مصر العربية : **وزارة التربية والتعليم - قرار وزارى رقم (٨٣) فى ٩/٥/١٩٧٧** بشأن المقررات الوظيفية لأجهزة ديوان عام الوزارة .

(١٦) جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم - قرار وزارى رقم (١٩١) فى ٢٠/١٠/١٩٧٧ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم بالمحافظات والإدارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى .

(١٧) جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم - قرار وزارى رقم (٣٥) فى ١ / ٢ / ١٩٧٨ بشأن المقررات الوظيفية لأجهزة الديوان العام لوزارة التربية والتعليم .

(١٨) جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم - قرار وزارى رقم (٣٦) فى ٦ / ٢ / ١٩٧٨ بشأن اختصاصات ومسئوليات أجهزة الديوان العام لوزارة التربية والتعليم .

(١٩) جورج كاونتس : **التعليم فى الاتحاد السوفيتى** - ترجمة محمد بدران - الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٥٩ .

(٢٠) جيمس دانهيل : **إدارة الفصل** - ترجمة د . محمد مصطفى زيدان- دار العودة - بيروت ١٩٧٣ .

(٢١) جيمس مـزيس بلاك : كيف تكون مديراً ناجحاً – ترجمة عبد الحليم ثابت – دار القلم (الطبعة الثانية) القاهرة ١٩٦٥

(٢٢) جـيـمس هارولد فـوكس : الإدارة المدرسية (مبادئها وعملياتها) ترجـمـة د . وهيب سـمـعـان وآخـرين – النهـضـة الميصرية – القاهرة ١٩٦٤ .

(٢٣) د. حـامـد عـبـد السـلام زهران : علم النفس الاجتماعي–علم الكتب –القاهرة ١٩٧٢ .

(٢٤) حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية . الأنجلو المصرية (الطبعة الثاوية) القاهرة ١٩٧٢ .

(٢٥) حسين عبد الله محضر : الجديد فى الإدارة المدرسية – دار الشروق جده – ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥ م

(٢٦) د. جـريفـــــــــت : نظرية الإدارة – ترجمة د . محمد منير مرسى وآخرين . عالم الكتب – القاهرة ١٩٧١ .

(٢٧) دوجـلاس . هـ . وآخـرون : الإشراف الفنى فى التعليم – ترجمة د. وهيب سمعان وآخرين – النهضة المصرية – القاهرة ١٩٦٣ .

(٢٨) رنســيس ليكـــــرت : أنماط جـديدة فى الإدارة – ترجـمـة إبراهم البرلسى مؤسسةسجل العرب – القاهرة ١٩٦٦ .

(٢٩) رياض منقـــريوس : الإدارة المدرسية (ثلاثة أجـزاء) – الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٧٠ .

(٣٠) د. ســــــعد دياب : أساليب الإشراف الفنى فى التربية والتعليم – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٢ .

(٣١) سيد حسن حسين : دراسات فى الإشراف الفنى – الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٦٩ .

(٣٢) د . سيد محـمـد الهوارى : الإدارة – الأصول والأسس العملية . (الطبعة الرابعة – القاهرة ١٩٧٠ .

(٣٣) شكرى ديمترى :**محاضرات فى الإدارة التعليمية** (استنسل) كلية التربية – جامعة عين شمس – القاهرة ١٩٧٧ .

(٣٤) د . صلاح الدين جوهر : **المدخل فى الإدارة وتنظيم التعليم** . دار الثقافة للطباعة والنشر – القاهرة ١٩٧٤ .

(٣٥) د . صلاح العقاد : **المغرب العربى** – الأنجلو المصرية (الطبعة الثانية) القاهرة ١٩٦٦ .

(٣٦) عبد السميع سالم الهراوى : **لغة الإدارة العامة فى مصرفى القرن التاسع عشر** – المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية – القاهرة ١٣٨٢هـ / ١٩٦٣ م

(٣٧) د . عبد العزيز القوصى : **دراسة تحليلية عن التطور التربوى فى الأقطار العربية** المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – القاهرة ١٩٧٧.

(٣٨) د. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : **أصول الإدارة العامة** . الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٦٨ .

(٣٩) د.عبد الملك عودة : **دراسات فى المجتمع العربى** – الآنجلو المصرية – القاهرة ١٩٦٩ .

(٤٠) د. عرفات عبد العزيز سليمان : **اتجاهات التربية عبر العصور** – الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٩٨ .

(٤١) د . عرفات عبد العزيز سليمان : **الاتجاهات التربوية المعاصرة** – الأنجلو المصرية – القاهرة ٢٠٠٠ .

(٤٢) د. عرفات عبد العزيز سليمان : **المعلم والتربية** – الأنجلو الميصرية – القاهرة ١٩٩١ .

(٤٣) د . على السلمى : **الإدارة العلمية** – دار المعارف – القاهرة ١٩٧٠ .

(٤٤) د . على السلمى : **السلوك الإنسانى فى الإدارة** – دار المعارف القاهرة ١٩٧٢ .

(٤٥) ف . كومبز : **أزمة التعليم فى عالمنا المعاصر** – ترجمة د. أحمد خيرى كاظم ، د . جابر عبد الحميد جابر – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٧١.

(٤٦) فردريك هاربيسون ، تشارلز مايزر : **التعليمى والقوى البشرية والنمو الاقتصادى** ترجمة د. إبراهيم حافظ – النهضة المصرية – القاهرة ١٩٦٦ .

(٤٧) د. فكرى حسن ريان : **التوجيه الفنى فى التعليم** – عالم الكتب – القاهرة ١٩٧٢ .

(٤٨) كمال نور الله : **اللامركزية من أجل التنمية القومية والمحلية** – المنظمة العربية للعلوم الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة ١٩٧٥ .

(٤٩) كيمبول وايز : **نحو مدارس أفضل** – ترجمة فاطمة محجوب – الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٧٣ .

(٥٠) لويد كول : **المشكلات الدرسية فى العلاقات الإنسانية** – ترجمة عفاف فؤاد – دار الكرنك – القاهرة ١٩٦٦ .

(٥١) د . محمد أحمد الغنام : **مقالات فى علم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية** مكتب اليونسكو الإقليمى للترجمة فى البلاد العربية – بيروت ١٩٧٥ .

(٥٢) محمد حامد الأفندى . الإشراف التربوى – الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٧٢ .

(٥٣) محمد سليمان شعلان وآخرون : **الإدارة المدرسية والإشراف الفنى** – الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٨٧ .

(٥٤) د . محمد قدرى لطفى : **دراسات فى نظام التعليم** – مكتب مصر – القاهرة (بدون تاريخ) .

(٥٥) د . محمد منير مرسى : **إدارة وتنظيم التعليم العام** – عالم الكتب – القاهرة ١٩٧٤ .

(٥٦) د . محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها - عالم الكتب - ١٩٩٣ .

(٥٧) د . منير بشور ، خالد مصطفى : التعليم فى إسرائيل - مركز الأبحاث الفلسطينية - بيروت ١٩٦٥ .

(٥٨) د . نعيمة محمد عيد : اللغات الأجنبية - دورها الثقافى فى المجتمع الجديد - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٦٥ .

(٥٩) هارون ليفيت : علم النفس الإدارى - ترجمة د . كمال الدسوقى دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٦٤ .

(٦٠) وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (١٧) بتاريخ ١٨/١/١٩٧٨ (القاهرة) بشأن البناء التنظيمى لديوان عام وزارة التربية والتعليم.

(٦١) وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (٧٠) بتاريخ ١/٤/١٧٧٨ (القاهرة) بشأن البناء التنظيمى لديوان عام وزارة التربية والتعليم .

(٦٢) د . وهيب سمعان : دراسات فى التربية المقارنة - النهضة المصرية (الطبعة الثانية) القاهرة ١٩٦٥.

(٦٣) د . وهيب سمعان ، د . محمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٥ .

بعض المراجع الاجنبية

1) Baron G. and Taylor. W. **Educational Administration and Social Science**. Athlon Press, Lodon, 1969.

2) Cherry, G : **On Human Communication**, Cammuication, Camdribge, Nass, The M.I.T. Press, 1966.

3) Chester, N M.: **An Introduction to School Administration**. The Macmillan Comps, N. Y. 1966.

4) Coladarci, A : **Administrativ Success Criteria** The Phidelfa Kappan, 1965.

5) Conway, J.A., Robert,E. J. and Mike, M.M.: **Understanding Communities**, Englewood Cliffs, N. J. prentice-Hall, Inc. 1979.

6) D. Griffiths: **Administrative Theory**. N.Y. Appalton-Century-Crofts, Inc. 1959.

7) D. Griffiths : **Human Relations in School Asministration**. N. Y. 1956.

8) D. Davies : **The Intership in Educational. Administration** The centre for applied Research in Education, Inc., Washington, D.C. 1962.

9) F. Carver and T. Sergisvanni (eds) : **Organization and Human Behaviour, focus on Schools**, Mc Graw-Hill, Inc. 1969.

10) Goldman Samuel : **The School Principal**. The centre for applied Research, in Ed. N.Y.1966.

11) Hardwich and Landyt : **Administrative Strateggy and Decision Making**, Edward Arnold Publishers, Ltd, 1966.

12) Huneryager, S.G. and Hechmann, L.L. : **Human Relations in Management**, Bombay, Taraporevala, Sons and Co., 1972.

13) Jacobson, P.B. Reavis, W.C. and Iogsdon, J.D. : **The Effective School Principal**, Prentice-Hall, Inc., 1962.

14) Jennings, E.: **An Anatomy of Leadership**, N.Y. Harper and Brothers 1960.

15) J. Seas : **The Nature of the Administrative Process,With Special Refernce to School Administration**,1959.

16) J. Vaizy : **The Control of Education**, Faber and Faber, London, 1963.

17) J. Walsh : **Education and Political Power**, The centre For applied Ressarch in Education Inc. N .Y.,1964.

18) L. Eikenberyry, D.E. **Chairman Bulletin of the N.A.S.S.P.** (Nov. 1951) vol. XXXV, No. 182.

19) Lepham. J. **Leadership and Administration** by Griffiths, D.E. (ed.), The 63 rd yearbook of the N.S.S.E. Chicago, 1964 .

20) Leslie. W.K. Don Bagin, Donald, R. G.: **The School and Community Relations**, prentice-Hall, Inc. N.J. 1976.

21) Lester. W. Anderson and Lauren, Van Dyke: **Secondary School Administration**, second Edition. Houghton Miffin Company, Boston, 1972.

22) L.Lewis and A. Ltd, Loveridge: **the Management of Education.** Pall Mall Press, Ltd, London , 1965.

23) McCleary, L.E. and Hencley, S.P.: **Secondary Achool Administration,Theoritical Bases for Professional Practice.** Dodd, Mead and Company, Inc. N.Y. 1965.

24) Philip, H. Coombes : **The World Educational Crisis (A system Analysis)** Oxford University Press, 1968.

25) R. Campell and R. Gregg (eds) : **Administrative Behaviour in Education**, Harper and Brothers U.S.A. 1957.

26) RonaldT. Hyman : **School Administrator's Handbook of Teacher Supervision and Evluation Methods**.Prentice-Hall, Iic. Englewood N.J. U.S.A Second Printing, January 1976.

27) Savage, W.W.: **Interpersonal and Group Relations in Educational Administration**,Scott, Foresman and Comp.1968.

28) Schwarz, Watter :**The Arabs in Israel** (Faber and Fader, London,1959).

29) Stephen, J. Bennett : **The School, an organizational analysis.** Blachie, Glaasgow and London, 1974.

30) Stephen. J. Knezevich: **Administration Technology and School Executive.** (Washington D.C.A.A.S.A., 1969).

31) Stogdill, R. : **Personal Fasctors Associated With Leadership-A survey of Leadership**. Journal of psychology vol. XXV (Jan. 1948).

32) T. Jenson and D. Clark: **Educational Administration,** N.Y. 1964.

33) W. Siffin : **Towards The Comparative Study of Publie Administra.tion**. Bloomington, Inhiana University Prss, 1969.

ثبت ببعض المصطلحات العربية المستخدمة في إدارة التعليم ومايقابها في اللغة الإنجليزية

Acquistive want .... رغبة التملك
Adaptaion .... التكيف
Adaptation Levl .... مستوى التكيف
Admnistration .... ادارة
Adminstrative Commuications .... الاتصالات الادارية
Administrative CorruPtion .... الفساد الادارى
Administrative straategy .... الأهمية / الاستراتيجية الادارية
Administrator .... الادارى
AffIliation want .... رغبة الانتماء
Agency .... هيئة
Aggression .... العدوان
Aggression Need .... النزعة العدوانية
Aggressive .... لدية ميول عدوانية
Authoriy .... السلطة (حق اتخاذ القرار)
Authoritarian Leadership .... قيادة تسلطية
Authoritarian personality .... شخصية تسلطية / استبدادية
Board of Directors .... مجلس الادارة
Bureaucracy .... البيروقراطية (المغالاة فى التمسك بحرفية القواعد
Casual Leave .... اجازة عارضة
Category .... الفئة (التى ينتمى اليها الشخص)
Centralization of authority .... مركزية السلطة
Charismatic Leadership .... قيادة شقيقة / مستحبة
Clearance .... استطلاع
Class - Maanaagement .... ادارة الفصل

Concetraion of authority .... تركيز السلطة
Contrarience Need .... نزعة المخالفة
Control .... الرقابة
Conroller .... المراقب
Co-ordination .... تنسيق
Corporation .... مؤسسة
Creative Thinking .... تفكير مبتكر / ابتكارى
Cultural Norms .... المعايير الثقافية (لسلوك الفرد فى المجتمع)

Decentralization of authority .... لا مركزية السلطة
Decision .... قرار (اختيار طريق للسلوك)
Decision Making .... صنع / اتخاذ قرار
Deduction .... الاستنباط / الاستنتاج
Delegated Member .... عضو منتدب
Deduction of authority .... تفويض السلطة
Democratic-Leadership .... قيادة ديمقراطية
Departmental Mangement .... الإدارة المباشرة
Departmentation .... تقسيم (الاعمال / الانشطة)
Direction .... توجية
Discplinary-Power .... السلطة التأديبية
Dominance-Need .... النزعة التحكمية / التسلطية

Educational Adminstration .... الادارة التعليمية
Educational Planning .... التخطيط التربوى
Efficiency .... الكفاية
Effictiveness .... الفاعلية (القدرة على التأثير)
Expermentation .... التجريب

Folkways .... العادات / التقاليد

Follow-up-Planing .... متابعة الخطة

Frustration .... الاحباط

Functional authority ...... السلطة الوظيفية (ما يسمح به متطلبات الوظيفة)

Hierarcky .... تدرج السلطة

Humanity Relations .... العلاقات الانسانية

Hypothesis .... الفرضية

Incentive allowance .... علاوة تشجيعية

Instinct .... الغريزة

Iintegration .... التكامل

Interaction .... التفاعل

Leadership .... قيادة

Learning-planning .... التخطيط التعليمى

Legal autority .... السلطة الانونية (الصلاحية لاتخاذ الاجراءات)

Line authority .... اسلطة التنفيذية (القدرة على اصدار أوامر واجبة التنفيذ

Management of Education .... ادارة التعليم

Maturation .... النضج الفكرى

Motivation .... الدافعية

Planning .... التخطيط

Policy .... السياسة

Policy Determination .... تقدير السياسة (الخاصة بالعمل)

Policy Formulation .... اعداد السياسة

Procedure-organization .... تنظيم الاجراءات

Procedures .... الاجراءات
Projection .... الاسقاط
Promotion .... ترقية / ترفيع
Pubtic administration .... الادارة العامة

Ratification .... اقرار تصريف (اجازة عمل والموافقة علية)
Rational Leeadership .... قيادة متزنة
Recruitment .... استقطاب الموظفين
Regression .... الكبت
Repression .... النكوص
Response .... استجابة
Responsility .... مسؤلية
Retionalization .... التبرير
Retraction of authority .... استرجاع / سحب السلطة

Sanction .... التصديق (على القرارات)
School Administration .... الادارة المدرسية
School Discpline .... النظام المدرسى
School organizations .... التنظيمات المدرسية
School Planning .... التخطيط المدرسى
School Principal .... مدير المدرسة
School Relatinships .... العلاقات المدرسية
Sensation .... الشعور / الأحساس
Social Class .... الطبقة الاجتماعية
Socialization .... التطويع / التطبيع الاجتماعى
Social organization .... التنظيم الاجتماعى
Staff authority .... الهيئة الاستشارية (من يناط بهم تقديم المشورة)

Standards .... معايير / مستويات

Stimulus .... المؤثر / المثير

Subculture .... الثقافة الفرعية (الى جانب الثقافة العامةللمجتمع)

Supervision .... الاشراف / التوجية

Technical authority .... السلطة الفنية (المستمدة من المعرفة والخبرة)

Top Management .... الادارة العليا

Traditional Leadership .... قيادة تقليدية

Training Cour .... دورة تدريبية

Ultimate authority .... السلطة العليا (التى لها حتى اصدار القرارات)

Unity Command .... وحدة القيادة (تعنى صدور الامر من جهة واحدة)

Warning .... انذار / تحذير

محتويات الكتاب

الباب الرابع